

**Министерство образование и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия</b>

УДК 005.962.131:662.324:013

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Левчук Оксана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	К.т.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н.		

Томск – 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии  
(в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой

Чистякова Н.О.

\_\_\_\_\_  
 Дата (Подпись)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Дипломной работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Левчук Оксана Александровне

Тема работы:

#### **Разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	15901/С от 26.02.2016
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы: 25.05.2016

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования - оценка персонала, как инструмент управления персоналом компании ОАО «Газпромтрансгаз» г. Томск. Предмет исследования - процесс оценки персонала компании ОАО «Газпромтрансгаз» г. Томск. Эмпирическая база исследования: годовые финансовые отчеты компании ОАО «Газпромтрансгаз» г. Томск.; штатное расписание компании; карточки оценки компетенций персонала компании; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников компании; и другие внутренние документы компании.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений</i>	1) изучить теоретические и методологические основы оценки персонала с использованием КРП. 2) исследовать существующую систему оценки

<p>мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>персонала в компании ОАО Газпромтрансгаз». 3) разработать ключевые показатели персонала для эффективного управления персоналом компании.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p>(с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 5-Динамика численности персонала по категориям Парабельская ПП в 2011-2015 гг.  Рисунок 7-Характеристика работников Парабельская ПП по возрасту в 2015 году.  Таблица 10-Характеристика работников Парабельская ПП по полу в 2015 году.  Рисунок 9-Характеристика работников Парабельская ПП по уровню образования в 2015 году.  Рисунок 10-Характеристика работников Парабельская ПП по стажу работы на предприятии в 2015 году.  Таблица 13-Анализ движения трудовых ресурсов Парабельская ПП за период 2011-2015 гг.  Рисунок 11-Динамика движения персонала Парабельская ПП в 2011-2015 гг.  Рисунок 12-Динамика коэффициентов движения кадров Парабельская ПП в 2011-2015 гг.  Таблица 14-Этапы работы сотрудника на Парабельской ПП и методы оценки.  Таблица 15-Преимущества и недостатки метода оценки работников Парабельская ПП- аттестации.  Рисунок 16-Критерий оценки – компетентность.  Рисунок 17-Критерий оценки – ответственность за качество.  Рисунок 18-Критерий оценки – дисциплина труда.</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	К.т.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3-3203</b>	Левчук Оксана Александровна		

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат.....	6
Введение.....	7
1. Теоретические и методологические основы оценки персонала с использованием КРІ.....	10
1.1. Понятие деловой оценки персонала.....	10
1.2. Методы оценки персонала.....	15
1.3. Оценка персонала с использованием КРІ.....	24
1.4. Достоинства и недостатки системы оценки персонала с использованием КРІ.....	32
2. Анализ оценки персонала в компании ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК».....	36
2.1. Общая характеристика предприятия.....	36
2.2. Анализ состава и структуры персонала.....	41
2.3. Анализ движения персонала.....	51
2.4. Анализ оценки персонала на предприятии.....	54
3. Разработка ключевых показателей персонала как инструмент эффективного управления.....	63
3.1. Общие ключевые показатели эффективности персонала предприятия.....	64
3.2. Ключевые показатели эффективности специалистов и основных рабочих предприятия.....	70
3.3. Ключевые показатели эффективности вспомогательных рабочих предприятия.....	73
3.4. Автоматизация системы сбора, обработки и отображения показателей эффективности персонала предприятия.....	79
4. Социальная ответственность.....	90
Заключение.....	103
Список используемых источников.....	107
Приложение А Образец экзаменационных билетов для аттестации рабочих по профессии «Машинист компрессорных установок».....	112
Приложение Б Аттестационная карта.....	115
Приложение В Самооценка результатов труда.....	116
Приложение Г Оценочная форма для руководителей.....	117
Приложение Д Оценочная форма для специалиста.....	118
Приложение Е Протокол заседания аттестационной комиссии.....	119

Приложение Ж Акт приема передачи аттестационных документов.....	120
Приложение И Оценочный лист персонала Парабельская ПП с использованием КРІ.....	121
Приложение К Оценочный лист персонала Парабельская ПП с использованием личностных компетенций.....	124
Приложение Л Анкета для сотрудника, прошедшего оценочное собеседование.....	126

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 127 страниц, 27 рисунков, 21 таблицу, 55 использованных источников, 10 приложений.

Ключевые слова: персонал, ключевые показатели эффективности персонала, адаптация, аттестация, компетенция, социальная ответственность компании.

Объектом исследования в работе является: оценка персонала, как инструмент управления персоналом компании ООО «Газпром Транс Газ» г. Томск.

Цель работы – разработка ключевых показателей результативности персонала газотранспортного предприятия.

В процессе исследования проводились: 1) анализ деятельности компании за 2011 - 2015 гг., 2) оценка действующих в компании ключевых показателей результативности персонала, 3) разработка предложений по совершенствованию действующей системы оценки персонала с использованием KPI.

В результате исследования: разработаны ключевые показатели результативности персонала на примере специалистов, основных и вспомогательных рабочих.

Степень внедрения: запланировано внести дополнения и уточнения в существующую систему оценки персонала ООО «Газпром трансгаз» г. Томск.

Область применения: управление персоналом в ООО «Газпром трансгаз» г. Томск.

Экономическая эффективность/ значимость работы: Внедрение и использование оценки персонала компании.

В будущем планируется: Внести дополнения и уточнения в существующую систему оценки персонала ООО «Газпром трансгаз» г. Томск, а также повысить результативность и эффективность труда.

## **Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время в России формируются и развиваются новые рыночные отношения. В связи с этим во многих компаниях изменились взаимоотношения с внешней средой и основополагающие принципы деятельности. Основным процессом в организации становится процесс развития. Без комплексной оценки и прогнозирования внешних процессов, без тщательного анализа внутреннего потенциала, без гибкости организации в управлении стратегиями и тактиками компания обречена на провал.

Внедрение и использование оценки персонала в компании не только актуальная задача, но и сложная. Основная сложность заключается в отставании нашей страны от высокоразвитых стран мира в области управления, в частности в оценке персонала. Многие системы и методы управления, используемые в настоящее время в нашей стране, применялись в развитых странах 20-30 лет назад. В 90-е годы этот разрыв стал сокращаться, но он все же еще велик. К сожалению, многие наши организации на данный момент не могут составить должную конкуренцию западным компаниям. Именно поэтому, тщательная проработка методов управления, и в частности системы деловой оценки персонала, так необходима сегодня.

Кроме того, оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, лучше подходящие, как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Степень научной разработанности проблемы. В последнее время достаточно много учёных посвящают свои труды проблеме оценки работы персонала и её разработке. В том числе многие российские авторы уделяют

внимание такой теме как деловая оценка персонала. Но на самом деле даже обычная деловая оценка персонала проработана не до конца, хотя научной литературы имеется довольно много. Данному вопросу, посвящены работы российских ученых, признанных специалистов в этой области, таких как: Антосенков Е.Г., Апенько С.В., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Виханский О.С., Волгин Н.А., Выгодский, П.Я., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Магура М.И., Руденко Г.Г., Симонова И.Ф., Травин В.В. и других.

Исследования вопросов по оценке профессионально важных компетенций, как главного инструмента оценочных мероприятий принадлежат в основном зарубежным ученым, таким как: Бомензат М., Вудраф Ч., Макелвил В., МакКлеланд Д., Миллс Ч.Р., Паркинсон М., Спенсер JLM., Спенсер С.М., Уиддет С., Холлифорд С.

Однако, несмотря на актуальность и значимость проведения оценки персонала, приходится констатировать, что большинство авторов, формулируя само определение оценки, ограничиваются требованиями доктрины научной организации труда, в рамках которой человеческий потенциал организации рассматривается лишь как легко заменяемый при необходимости материальный ресурс.

Все это свидетельствует об актуальности проблемы развития практических основ оценки персонала, определившей цель, задачи и структуру дипломной работы.

Целью дипломной работы является разработка ключевых показателей персонала как инструмент эффективного управления.

Исходя из этого, выстраивается ряд задач, а именно:

- 1) изучить теоретические и методологические основы оценки персонала с использованием KPI.
- 2) исследовать существующую систему оценки персонала в компании ОАО Газпром трансгаз».
- 3) разработать ключевые показатели персонала для эффективного управления персоналом компании.



4) рассчитать потенциальные выгоды от применения разработанных ключевых показателей персонала компании.

Объектом исследования в дипломной работе выступает оценка персонала, как инструмент управления персоналом компании ОАО «Газпром трансгаз» г. Томск.

Предметом исследования является процесс оценки персонала компании ОАО «Газпром трансгаз» г. Томск.

Решение задач исследования осуществлялось с применением следующих методов: теоретический анализ, сравнительный анализ, логико-интуитивный метод, экономический анализ, метод наблюдения и другие.

Теоретическую основу исследования составляют базовые концепции современных основ менеджмента и управления персоналом. Дипломная работа опирается на классические и современные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом – А.В. Дейнека, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, Т.И. Захарова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, М. Мескон, Ю.Г. Одегов, М.А. Хьюзлид и другие.

В работе активно использовались статьи по оценке персонала, опубликованные в таких журналах как: «Кадровик», «Управление персоналом», «Кадровое дело» и другие, а также материалы Интернет ресурсов.

Эмпирическую базу исследования составили: годовые финансовые отчеты компании ОАО «Газпром трансгаз» г. Томск.; штатное расписание компании; карточки оценки компетенций персонала компании; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников компании; и другие внутренние документы компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят внести дополнения и уточнения в существующую систему оценки персонала ОАО «Газпром трансгаз» г. Томск, при использовании которой данная компания сможет повысить результативность труда персонала, что эффективно скажется на всей деятельности ОАО «Газпром трансгаз» г. Томск.

# **1 Теоретические и методологические основы оценки персонала с использованием КРІ**

## **1.1. Понятие деловой оценки персонала**

Руководители в современных условиях должны постоянно обогащать свой стиль управления. Ведь иначе не получится формирование слаженного и дружного коллектива. Не стоит тратить время на управление людьми, которые не заслуживают доверия. Деловая оценка персонала – как раз одно из мероприятий, которое позволяет оценить, насколько сотрудники профессиональны, достаточно ли их квалификации для той или иной деятельности.

Дадим определение понятию, деловая оценка персонала.

По мнению многих авторов, деловая оценка персонала – это анализ трудовой деятельности работников компании. Благодаря оценке работодатель может оценить эффективность деятельности работников и выявить трудовые ресурсы, раскрыть потенциал каждого работника и направить его на реализацию целей организации [5, 26, 40, 42].

По мнению Т.И. Захаровой, оценка персонала - это процесс определения соответствия характеристик персонала и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места или компании, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [20, с. 9].

По мнению М.И. Магура, оценка работы персонала - это процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям. Оценка работы персонала призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. При этом выигрывает и руководитель, и исполнитель. Оценка не только позволяет человеку яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он трудится, но также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и на

желание добиться наилучших результатов, предполагает разработку плана улучшения, совершенствования его профессиональной деятельности [34, с. 6].

Для достижения данного соответствия решаются следующие **цели оценки персонала** [36, с. 32]:

1. Определение уровня компетентности сотрудников и их соответствия занимаемым должностям.

2. Осуществление перестановки кадров с учетом компетентности и потенциала сотрудников.

3. Определение мотивационной схемы персонала

**Задачи** оценки персонала следующие:

- получение обратной связи от сотрудников;
- разработка адекватной системы вознаграждения;
- выявление кадрового потенциала: индивидуального и группового;
- планирование карьерного и личностного роста сотрудников;
- выявление сильных и слабых звеньев в коллективе;
- рационализация приемов и методов работы с персоналом.

**Система оценки персонала** - система способов измерения стоимости основного человеческого ресурса. Экономически она характеризует эффективность ресурса с точки зрения целевой функции (критерия оптимальности). Благодаря ее использованию достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов (трудовых, производственных, природных и т.п.) [7].

Систему оценки персонала необходимо рассматривать в комплексе всех задач, решаемых всей системой управления персоналом. Место системы оценки персонала в системе управления персоналом показано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Место оценки персонала в общей системе управления персоналом  
[34, с. 18]

Прежде всего, эффективная система оценки дает возможность постоянного совершенствования **системы отбора**, существующей в компании. Специалисты, занимающиеся отбором, получают при оценке важную информацию, позволяющую определить качество и прогностический потенциал методов отбора. Результаты оценки позволяют прогнозировать успешность кандидатов на основе используемых методов подбора персонала. Система оценки является эффективной обратной связью [48, с. 221].

Оценка работников имеет важное значение для **выявления потребности в обучении и развитии**, а также оценке эффективности обучения. Она позволяет определить недостаток профессиональных знаний и навыков работников, препятствующих достижению ими требований и стандартов выполнения работы, установленных компанией, а также получить ценную информацию о той пользе, которую дает участие работников в тех или иных учебных программах.

Также оценка персонала помогает повысить *эффективность системы стимулирования труда*, предоставляя работникам обратную связь, оценивая их вклад в достижение целей организации и подразделения.

Выявляя работников, способных и готовых выполнять более сложную и ответственную работу (кандидатов на продвижение), оценка рабочих показателей помогает решить задачи формирования *кадрового резерва*, планирования карьеры работников и кадрового планирования.

По мнению западных менеджеров, на предприятии необходимо периодически (один-два раза в год) проводить профессиональную и личностную оценку персонала. Это позволит увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, сформировать планы обучения, создать гибкую систему мотивации персонала, обеспечивающую индивидуальный подход, сформировать команду и кадровый резерв [51, с. 321].

Наиболее распространены следующие случаи, при которых проводится оценка персонала [1, с. 9-10]:

- необходимо оценить вновь принятых на работу сотрудников или выбрать наиболее достойного кандидата на вакантное место;
- оценка необходима руководителю для выявления истинных причин возникающих конфликтов. Вполне возможно, что причиной может быть недостаточная компетентность или добросовестность некоторых работников;
- предстоит реорганизация компании и потому необходимо выявить кадровый резерв.

По мнению авторов учебника «Основы менеджмента», оценка результатов деятельности работника должна осуществляться после того, как он адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения работы [35, с. 574].

Осуществление процесса деловой оценки невозможно без документации: положений, инструкций, оценочных форм для выбранных методов, структуры отчета для анализа результатов, приказа о проведении и др. Для успешного внедрения системы полезно провести ее презентацию для

руководителей. Обучающие семинары для менеджеров среднего звена и сотрудников, апробацию процедуры в пилотной группе (особенно при большой численности оцениваемого персонала) с последующей ее корректировкой. Важным моментом, о котором уже упоминалось ранее, является информационная поддержка системы оценки персонала в компании. Ключевой фигурой в процессе оценки работы сотрудника является, как правило, его непосредственный руководитель. Он осуществляет как формальную, так и неформальную оценку рабочих результатов и рабочего поведения подчиненных.

Не секрет, что многие российские руководители воспринимают оценку как бюрократическую, формальную процедуру, затратную по времени, считают, что они сами все отлично знают о своих сотрудниках. На самом деле при правильном проведении оценка является очень эффективным инструментом. Она позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности работников, де - мотивирующие факторы, потребность в обучении и составить план необходимого обучения, повысить результативность сотрудников, пресечь недовольство работников на самых первых этапах посредством открытого и честного диалога, правильной обратной связи.

Остановимся на некоторых преимуществах оценки для компании и для сотрудника (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества деловой оценки для компании и для сотрудника [20, с. 34]

Преимущества для компании	Преимущества для сотрудника
Получение достаточно точных результатов деятельности персонала (в количественном или качественном выражении), определение уровня знаний и навыков	Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда
Укрепление корпоративной культуры и формирование корпоративной идентичности (желаемые нормы поведения сотрудников в компании получают поощрение во время оценки)	Возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя
Создание целенаправленной программы обучения персонала, расстановка приоритетов в структуре расходов на обучение	Возможности профессионального и карьерного роста в своей компании

## Продолжение таблицы 1

Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва (снижение затрат на поиск новых сотрудников и их адаптацию в компании)	Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно)
Мотивация персонала на долгосрочную работу и уменьшение опасности ухода лучших специалистов	Повышение эффективности оценки при использовании таких методов, как 360 градусов, ассессмент – центр

Таким образом, деловая оценка персонала в компании в той или иной форме существовала всегда. Принимая работу, выполненную сотрудником, руководитель, как правило, дает оценку, выражает свое отношение. Вопрос в том, как он это делает? Важно, чтобы оценка выполнялась осознанно и планомерно. Разработанная система оценки должна позволять измерять результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании. Имеющийся у сотрудников потенциал должен соответствовать не только сегодняшним, но и перспективным задачам организации или, по крайней мере, быть достаточным для развития.

### 1.2. Методы оценки персонала

Деловой оценкой персонала занимается, прежде всего, кадровая служба (служба персонала). Также оценку персонала может осуществлять непосредственно руководитель компании, руководители подразделений, старшие менеджеры и т.д. Кроме того, в ряде случаев целесообразным является создание на предприятии Центра оценки персонала [48, с. 146].

В таблице 2, представлены основные методы оценки персонала, применяемые как зарубежными, так и отечественными компаниями.

Таблица 2 – Методы оценки персонала [42]

Название метода	Описание метода
Метод анкетирования	Заполнение оценочных анкет

## Продолжение таблицы 2

Интервью	Опрос работника, позволяющий отследить его наклонности и способности
Описательный метод оценки	Оценщик выявляет и описывает положительные и отрицательные черты в поведении работника. Этот метод часто используется как дополнение к другим методам, так как не предусматривает четкой фиксации результатов.
Тестирование	Применение к работнику нескольких тестов (психологических, квалификационных, физиологических)
Рейтинг или метод сравнения	При данном методе производится оценка по семибалльной шкале выполнения работником каждого пункта должностной инструкции. Затем результаты суммируются и сравниваются с другими работниками
Метод классификации	Этот метод заключается в распределении всех исполнителей по какому-либо общему критерию от лучшего к худшему. Однако, количество работников не должно превышать 20 человек, иначе использовать данный метод будет достаточно сложно. Также можно применить метод альтернативной классификации, т.е. выбрать самого лучшего и самого худшего работника, а затем отобрать следующих за ними.
Метод парного сравнения	Данный метод базируется на сравнение по парам работников одного ранга, каждый с каждым и выявления лучшего в наибольшем количестве пар
Метод фиксированного распределения	Специалист, проводящий оценку, оценивает исполнителей в рамках заранее выбранного распределения оценок. От специалиста-оценщика требуется выписать на отдельные бланки фамилии сотрудников и распределить их по группам в соответствии с заданными показателями. Например, 35% - неудовлетворительно; 25% - удовлетворительно; 40% - вполне удовлетворительно; 25% - хорошо; 5% - отлично. Всего 100%.
Метод оценки по решающей ситуации	для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях для оценки деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем.
Метод рейтинговых поведенческих установок	основан на использовании «решающих ситуаций», из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки.
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.



Продолжение таблицы 2

Метод «АВС - анализ персонала»	Этот метод предназначен для оценки персонала как компании в целом, так и ее отдельно взятых подразделений, должностей. Это совокупная оценка, включающая: постановку задач при оценке, определение личных качеств необходимых для каждой должности (группы должностей), оценку профессиональных требований к должности, анализ достижения определенных показателей оцениваемым лицом, выбор ключевых показателей деятельности для оцениваемой должности, а также метода сбора данных и порядке получения окончательных результатов. Производится по двум параметрам: личные качества и профессиональные качества. Преимущества данной методики заключаются в том, что максимальное число оценщиков и оцениваемых не ограничено, а минимум составляет оценщик и оцениваемый (т.е. два участника процесса). Данная методика применяется: для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании, определения их потенциала развития или при отслеживании качественных изменений в работниках организации на длительном промежутке времени.
Метод независимых судий	Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают разнообразные вопросы, параллельно отмечая на подготовленных бланках правильно или нет, ответил оцениваемый.
Метод «360 градусов оценки»	Данный метод представляет собой «круговую оценку» сотрудника его руководителями, коллегами, подчиненными. Основное достоинство заключается в возможности получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, а так же высокую степень объективности оценки.
Метод центров оценки	Такие центры в своей работе используют целый комплекс технологий, которые построены на критериях оценки. Как правило, рекомендуется проверить одни и те же показатели в различных ситуациях. Это поможет повысить точность оценки. Данная методика используется преимущественно при повышении сотрудников, чтобы оценить возможности профессионального роста.
Метод деловых игр	Группа проводит деловые игры в присутствии эксперта или комиссии
Метод «ASSESSMENT CENTER»	Это метод, с помощью которого оценивается соответствие характеристик специалиста компетенциям, определяющим эффективную работу на планируемой или занимаемой должности.
Метод оценки на основе моделей компетентности	Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

## Продолжение таблицы 2

Метод управления посредством постановки целей	Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение, как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.
Метод функционально-стоимостной оценки	Методология комплексной системной оценки качества исполняемых работником функций в стоимостном выражении, направленная на обеспечение его развития при минимальных затратах на всех стадиях жизненного цикла.
Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности)	Это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки. Чтобы данный вид оценки реально работал не только на контроль результатов, но и на повышение эффективности деятельности сотрудников он должен, с одной стороны, учитывать стратегические цели компании, с другой - быть ясным и понятным для каждого сотрудника.
Нетрадиционные методы оценки	Эти методы оценки используются крайне редко. Это могут быть детектор лжи, алкогольное и наркотическое тестирования. Как правило, такие методы должны быть обусловлены спецификой предлагаемой работы. Лишь редкие работодатели прибегают к их использованию. Еще реже оцениваются знак зодиака, инициалы, дата рождения, внешность, голос, манера себя держать и прочие малозначительные детали, которые необходимы лишь в исключительных ситуациях. Особого значения на работоспособность и профессионализм они не оказывают. Чаще встречаются при собеседовании логические задания, которые требуют неординарного подхода к решению и возможности видеть ответ в самом вопросе.

В последнее время в системе управления персоналом все чаще применяются комплексные подходы к оценке персонала, включающие несколько методик с целью минимизации ошибок в ходе процедуры оценки. Однако важно не просто собрать вместе несколько методик, но объединить их в определенную систему, ориентированную на задачи организации.

В настоящее время все перечисленные способы оценки персонала (табл. 2) в той или иной мере используются в компаниях стран Запада.

В России наиболее распространенный способ оценки персонала в компаниях - это аттестация.

Проведение аттестационной проверки в компаниях не только выявит уровень квалификации сотрудников, но и укажет на структурные единицы, которые в связи с непрерывным развитием технологий позволяют произвести обновление устаревших моментов производства или, наоборот, тормозят производственную эволюцию и должны быть упрощены или вовсе устранены.

Качественно проведенная **проверка персонала** позволит [15]:

- определить уровень профессионального развития сотрудников;
- мотивировать персонал на саморазвитие и повышение квалификации;
- создать продуктивную систему стимулирования работников;
- сформировать систему обучения кадров и прочее.

Если ранее **аттестация** применялась для кадровой чистки, то в современных условиях данное мероприятие направлено прежде всего не на сокращение штата, а на его совершенствование.

Принято считать, что **современные методы оценки персонала** (МВО, РМ и др.) появились в России недавно. Между тем, их прообразы существовали и в советское время. В различных организациях предпринимались попытки формальной постановки задач (что, как правило, делал руководитель) с последующей оценкой их выполнения [36, с. 174].

В 1990-е годы на отечественный рынок начали выходить крупные западные компании. Они принесли новые корпоративные стандарты управления, а вместе с ними - и новые для России методики оценки персонала. Стали проводиться собеседования между руководителем и подчиненными, МВО, интервью на предмет развития карьеры. Некоторые компании сделали попытку внедрить метод Performance Management с акцентом на обратной связи, но их пока немного. Руководство большинства компаний не привыкло давать обратную связь, которая выходит за рамки традиционных совещаний и планерок [20, с. 34]. Центры оценки проводятся в российских организациях совсем уж в единичных случаях. Еще меньше внутренних (собственных) центров оценки, когда компания покупает весь необходимый инструментарий, обучает своих HR-менеджеров и использует его самостоятельно. Число

отечественных работодателей, применяющих современные методы оценки персонала, с каждым годом растет, хотя и очень медленными темпами.

Рассмотрим основные требования к системе оценки и методам оценки персонала.

Выбор системы оценки подразумевает учет [9, с. 47]:

- целей организации;
- уровня корпоративной культуры;
- непосредственных задач оценки.

В любом случае крайне важны требования, предъявляемые к системе оценки персонала. Важнейшим требованием к системе оценки является ее действенность. Система оценки будет действенной, если в результате ее применения будут решены те задачи, ради которых она и создавалась.

Основные требования к системе оценки персонала приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные требования к системе оценки персонала [53]

1. Бизнес - ориентированная	1.1. Обеспечивающей коммуникацию стратегии, миссии, видения и ценностей. 1.2. Способной соотносить индивидуальные задачи с целями компании. 1.3. Декларирующей профессиональные результаты и компетенции, необходимые для выполнения стратегии. 1.4. Связанной с системой ключевых показателей эффективности (КПЭ, или KPI - Key Performance Indicators).
2. Функциональная	2.1. Объективной, насколько это возможно. 2.2. Прозрачной и обязательной для всех. 2.3. Не требующей очень больших временных затрат на процедурные вопросы (особенно на заполнение анкет). 2.4. Ясной для понимания - формулировки и определения.
3. Связанная с системой материальной и нематериальной мотивации	3.1. Дающей возможность выводить ключевые индивидуальные показатели эффективности. 3.2. Влияющей на заработную плату, премии. 3.3. Влияющей на результаты корпоративных конкурсов, профессиональных соревнований и т. д.
4. Способствующая развитию персонала	4.1. Помогающей определять области развития и планировать карьеру сотрудников. 4.2. Стимулирующей их творческий потенциал. 4.3. Мотивирующей на работу в данной компании.

Другим требованием является практичность используемой системы оценки. Для того чтобы удовлетворить требованию практичности, система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается.

Также система оценки должна быть функциональной, т.е. объективной, насколько это возможно, обязательной для всех, ясной для всех.

Немаловажно и то, что система оценки персонала должна быть связана с системой мотивации и стимулирования. Она должна влиять на заработную плату, премии, результаты профессиональных конкурсов и соревнований, а также давать возможность выводить ключевые показатели эффективности.

Система оценки должна способствовать обучению и развитию персонала. Она должна помогать определять области развития и планирования карьеры сотрудников, стимулировать их творческий потенциал, а также работу и развитие в данной компании.

И, наконец, система оценки должна обеспечивать коммуникацию стратегии, миссии и ценностей, существующих в компании.

Чтобы успешно решать задачи, стоящие перед системой оценки персонала, используемые при этом критерии должны отвечать трем основным требованиям [33]:

- валидность;
- надежность;
- достаточная различительная способность.

**Валидность** является одним из самых важных требований к критериям оценки рабочих показателей. Чтобы быть точной, любая измерительная система должна измерять именно то, для чего она предназначена. ***Валидность*** представляет собой точность измерения.

Валидность критерия, используемого при оценке рабочих показателей, будет низкой, если для оценки выбирают те показатели, которые слабо или совсем не связаны с эффективностью работы исполнителя. Например, нет смысла при оценке рабочих показателей водителя, осуществляющего грузовые

перевозки, оценивать его коммуникабельность, поскольку успех данной работы определяется совсем другими качествами.

Для того чтобы в полной мере соответствовать поставленным целям критерий оценки рабочих показателей должен обеспечивать постоянство результатов измерения. Выделяют *несколько видов надежности* [33]:

1. При оценке рабочих показателей работников важно, чтобы повторные оценки одних и тех же показателей давали аналогичные результаты.
2. Оценки, даваемые работе одного и того же работника разными людьми, должны быть однородны или согласованы.
3. Если используются несколько показателей, важно, чтобы все показатели давали непротиворечивую информацию.

При оценке персонала важно выбирать такие показатели, которые позволяют наилучшим образом выявить различия в *уровне профессиональной успешности*. Например, если среди работников компании не бывает нарушения трудовой дисциплины, то показатель уровня прогулов будет совершенно бесполезен для разделения работников по этому показателю.

Различительная способность критериев оценки может зависеть от разных факторов: специфики профессиональной деятельности, стажа работы и др. Так, один показатель (например, обучаемость) может хорошо разделять кандидатов на вакантную должность или новичков и плохо разделять работников, уже адаптировавшихся к работе в организации [34].

Помимо требований, предъявляемых к методам оценки, их выбор зависит от этапа работы сотрудника в компании.

Виды деловой оценки сотрудников на разных этапах его работы в компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Виды оценки сотрудников на разных этапах его работы в компании [20, с. 21-23]

Этап	Цель оценки	Методы оценки
Отбор кандидатов	Установление соответствия компетенций кандидата требованиям должности и компании Прогнозирование будущей работы сотрудника в компании	Интервью Тестирование Центр оценки (для руководит)

Продолжение таблицы 4

Окончание испытатель- ного срока	Проверка соответствия должности Оценка профессиональной адаптации	Интервью Тестирование
Текущая оценка деятельности	<p>Определение соответствия занимаемой должности</p> <p>Определение направлений обучения и развития работника</p> <p>Определение основных факторов и направлений мотивации работника</p> <p>Определение соответствия заработной платы</p> <p>Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству)</p> <p>Определение направлений развития деловой карьеры сотрудника</p> <p>Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы</p> <p>Повышение ответственности и исполнительской дисциплины</p> <p>Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению</p> <p>Улучшение морального и психологического климата в организации</p>	<p>Аттестация</p> <p>Управление по целям</p> <p>Управление результативностью</p> <p>360 градусов</p> <p>Центр оценки</p>
Перевод в другое струк- турное подразделение	Определение соответствия сотрудника новой должности	Интервью 360 градусов
Обучение персонала	<p>Выявление потребности в обучении и развитии</p> <p>Определение направлений обучения и развития</p> <p>Замер знаний сотрудников</p>	<p>Интервью</p> <p>360 градусов</p> <p>Тестирование</p>
Формирование кадрового резерва	Определение потенциала сотрудников (личностные компетенции, такие как лидерские качества и способность к обучению)	360 градусов Центр оценки
Увольнение работника	Определение несоответствия занимаемой должности	Аттестация

Таким образом, система оценки персонала довольно сложная и имеет множество нюансов и аспектов, которым необходимо уделять максимальное внимание. В противном случае весь труд, вложенный в проведение оценки - может вылиться полным отсутствием требуемой на выходе информации.

### 1.3. Оценка персонала с использованием KPI

*Key PerformanceIndicators* (KPI) расшифровывается как система показателей, при помощи которой работодатели оценивают своих служащих. Данная система имеет схожие черты с плановым подходом. Но есть одно серьезное отличие: результаты работы каждого работника привязывают к показателям работы к общим показателям KPI по всей организации в целом (например: рентабельность, прибыль, капитализация). Основная цель системы заключается в достижении соответствия действий работников разных служб и не тормозили работу специалистов других подразделений. Каждый сотрудник работает на общее благо его компании, достигает стоящие перед ним цели, а в результате получает значительные бонусы за их достижение [32, с. 107].

Система ключевых показателей эффективности деятельности активно применяется западными компаниями на протяжении более чем 10-ти лет. Индикаторы активности Key Performance Indicators используют в повседневной деятельности такие всемирно известные компании, как Siemens, ORACLE, Microsoft, IBM, Capgemini, Accenture, Deloitte, HP, SAP, WipPRO и многие другие. У всех этих компаний есть одна объединяющая черта: одним из видов их коммерческой деятельности является *организация сбыта*, т.е. реализация выпускаемых товаров и услуг [21, с. 2].

Все вышеуказанные компании на протяжении длительного времени используют *сбалансированную матрицу KPI*, позволяющую не только эффективно управлять продажами, но и добиваться других важных целей - повышать лояльность покупателей, обеспечивать обучение и развитие персонала и т.д.

Российские компании все чаще прибегают к использованию методов работы с людьми, успешно применяемых зарубежными фирмами. В последнее время растет популярность системы KPI, предназначенной для проведения оценки персонала.

Принимая во внимание мнение Ольги Шкуть, управляющего партнера компании Total HR Consulting, работа с применением системы KPI дает



возможность специалистам четче понимать, что им необходимо делать, чтобы стать более эффективными для компании в целом [28].

Под «*эффективностью*» в данном случае подразумевается не только объем работ, который проделан за единицу времени, но и та польза, полученная компанией от деятельности работника.

В каждом подразделении, отделе, общие показатели КРІ компании «дробятся» на персональные, более мелкие. Для каждого работника ключевых показателей не должно быть много. Достаточно трех-пяти КРІ, но четко сформулированных. Важно то, чтобы каждый из показателей можно было легко измерить. В сфере продаж уже существуют такие показатели, как: «объем проданных товаров не ниже...», «количество новых клиентов не меньше, чем...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах ...», «уровень знания английского не ниже...» [43, с. 107].

В крупнейших компаниях на западе, где все должностные функции подробно прописаны и детализированы по максимум, работа с применением системы КРІ – отличный вариант для персонала. Специалист четко понимает, за что и сколько он получит сверх должностного оклада и из чего он состоит.

Действительно, только конкретизированная, документированная информация о тех результатах, которые ожидает работодатель от сотрудника, заметно упрощает работу. У каждого сотрудника существуют персональные задачи и сроки их выполнения, в свою очередь компания регулярно контролирует его работу.

В большинстве компаний, помимо контроля каждый месяц, результаты всех КРІ являются основой ежегодной оценки *эффективности работы кадров*.

После проведения годовой оценки специалисты по управлению персоналом составляют списки наиболее перспективных работников для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности.

Если за рубежом в разработке целей сотрудникам помогает администрация «головного офиса», то российские работодатели, для

определения своих задач и целей действуют по-разному. Они пользуются услугами, а другие стараются обойтись собственными силами: цели формулируют специалисты по работе с кадрами. Но так как, ни те, ни другие не располагают достаточно полной информацией о работе каждого отдельного сотрудника, имеют место быть неточные и иногда недостоверные показатели деятельности сотрудников [49, с. 69].

В конечном итоге работник сталкивается с тем, что его КРІ могут оказаться невыполненными. Или в ином случае, данная система позволяет найти законные пути меньше работать, но получать больше.

Наиболее продвинутые компании для разработки КРІ привлекают руководителей подразделений и даже рядовых сотрудников. А впоследствии все показатели утверждаются непосредственно руководством.

Примеры КРІ и формул расчета приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Примеры КРІ и формул расчета

Перспективы	Подразделение	Должность сотрудника	КРІ	Формула расчета
Перспектива финансы. Учитываются цели, связанные с финансовыми результатами (ожиданиями руководства).	Отдел рекламы и маркетинга	Руководитель отдела	Выполнение плана по объему продаж, %	$((SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) - 1) \times 100\%$ , где $SV_{\text{факт.}}$ - объем продаж фактический; $SV_{\text{план.}}$ - объем продаж плановый.
			Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному предыдущего периода	$((V_{\text{м. п.}}/V_{\text{общ.}})_{\text{наст. период}} - (V_{\text{м. п.}}/V_{\text{общ.}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $V_{\text{м. п.}}$ - объем маржинальной продукции; $V_{\text{общ.}}$ - общий объем

Продолжение таблицы 5

Перспектива клиенты. Учитываются цели и КРІ, которые связаны с фактором «удовлетворенность клиентов», в том числе и направленные на устранение недостатков внутренних бизнес- процессов.	Отдел реклам ы и маркетинга	Руководи тель отдела	Маржинальность марок (Процент маржи), %	(Рпрод. - Рзакуп./Рзакуп.) x 100%, где Рпрод. - стоимость продаж; Рзакуп. - стоимость закупок продукции.
			Уровень знания торговых марок компаний, %	(Nзн/Нопр) x 100%, где Nзн - количество опрошенных, знающих торговую марку; Нопр - общее количество опрошенных потребителей.
			Изменения доли рынка по маркам, %	Из отчета внешних маркетинговых агентств.
			Значимое изменение знания марок, %	((Nзн/Нопр) наст. период - (Nзн/Нопр) прош. период)) x 100%, где Nзн - количество опрошенных, знающих торговую марку; Нопр - общее количество опрошенных потребителей.
			Количество запусков новых продуктов, шт.	Nп/Ннп, где Nп - количество продуктов; Ннп - количество новых продуктов.
			Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %	((SVнов./SVобщ.) факт. - ((SVнов./SVобщ.) план.)x 100%, где SVнов. - объем продаж новых продуктов (фактический и плановый); SVобщ. - общий объем продаж (фактический и плановый).
		Маркетолог	Доля рынка по маркам, %	Из отчета внешних маркетинговых агентств.
			Оценка дилеров, балл	Анкетирование.

Продолжение таблицы 5

Перспектива процессы. Учитываются показатели, характеризующие эффективность ключевых бизнес-процессов компании, подразделения или должности.	Отдел рекламы и маркетинга	Руководитель отдела	Отклонение роста продаж групп продуктов от планового роста, %	$((N_{пп}/N_{общ.})_{наст. период} - (N_{пп}/N_{общ.})_{прош. период}) \times 100\%$ , где $N_{пп}$ - объем продаж продукции определяемой группы; $N_{общ.}$ - общий объем продаж.
			Суммарный вес низкопродаваемых продуктов в общем объеме продаж, %	$(SV_{низкопрод.}/SV_{общ.}) \times 100\%$ , где $SV_{низкопрод.}$ - объем продаж низкопродаваемых продуктов; $SV_{общ.}$ - общий объем продаж.
			Доля брендов в ассортименте производимых и реализуемых продуктов, %	$(N_{бр}/N_{асс}) \times 100\%$ , где $N_{бр}$ - доля производимых и реализуемых брендов; $N_{асс}$ - весь ассортимент производимой и реализуемой продукции.
			Процент наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж, %	$(N_{налич.}/N_{план.}) \times 100\%$ , где $N_{налич.}$ - количество фокусного ассортимента, находящегося в наличии в ключевых точках продаж; $N_{план.}$ - плановое количество фокусного ассортимента, которое должно быть в ключевых точках продаж.

Описываемая система KPI действенна для сотрудников, результат работы которых в большей степени влияет на финансово-экономические показатели организации. Например, в торговых фирмах это, в основном, топ-менеджеры и менеджеры по продажам, в рекрутинговых конторах - консультанты по подбору персонала [55, с. 347].

Выполнение целей работником влияет и на индивидуальную величину ежегодного пересмотра заработной платы: чем выше оценка - тем выше процент роста зарплаты. Например, ежегодный бонус менеджеров состоит из двух показателей, зависящих от результатов выполнения индивидуальных заданий и от достижения целей работы компании. Такой подход является

стимулом для более качественного выполнения функциональных обязанностей [32].

Для работников разных управленческих уровней размер бонуса, именно на который влияет система KPI, может колебаться в пределах от 20% до 100% оклада.

Непосредственно формула начисления подобного бонуса непростая: здесь учитываются количество KPI, коэффициент выполнения каждого в отдельности и его вес, а также коэффициент влияния (чем значительнее для компании показатель, тем выше «вес»). В случае, если шкала KPI некорректно составлена, она принесет минимальный результат.

К примеру, если количество KPI достаточно велико, то влияние каждого на размер общего бонуса будет незначителен.

Изучение зарубежного опыта показывает, что найти KPI для любой должности не составляет большого труда. Однако успех управления по KPI зависит не только от того, «что» измеряется, но и «как» это делается. Простота и технологичность измерения KPI и достоверность результатов - абсолютно необходимые условия. Качественные (не количественные) KPI, основанные на субъективной оценке руководителя и ручном вводе результатов, «похоронили» не один проект внедрения данной системы. Также важно уметь правильно устанавливать плановые значения в системе KPI. С одной стороны, они должны быть реально достижимыми. С другой стороны, их достижение должно требовать от сотрудников компании работы с полной отдачей. Кроме этого, показатели должны быть сбалансированы и соответствовать стратегическим целям компании.

Рассмотрим подробнее, каким образом организовано управление по KPI в компании WipPRO. На рисунке 2 представлен шаблон матрицы KPI для продавца-консультанта.

Управление по системе KPI в компании WipPRO начинается с создания матрицы - «соглашение о целях». Это матрица (рисунок 2), включающая личные и командные, качественные и количественные показатели

результативности. Для каждого KPI в WipPRO установлен, во-первых, «вес», зависящий от текущих приоритетов компании (сумма весов всех показателей должна быть равна 1); во-вторых, пороговые значения, характеризующие задачи работника на предстоящий период:

## Шаблон матрицы KPI продавца-консультанта

		ПОКАЗАТЕЛЬ (KPI)	ВЕС	БАЗА	ПЛАН	ВЫЗОВ	ФАКТ	ИНДЕКС KPI
Командные KPI	Количественные KPI	Выручка отдела (руб.)	0.5				Импортируется на учетной системе	
		Индекс Недовольства Клиентов (%)	0.15				Измеряется с помощью Жалобной книги	
		Коэффициент Охвата Посетителей (%)	0.15					
Личные KPI	Качественные KPI	Точная Конверсия (%)	0.15				Измеряется с помощью Индекса Активности Продавцов	
		Соблюдение корпоративных стандартов	0.05				Импортируется методом Таблицы Продавцов	
		Коэффициент Результативности:						

Опционально

www.911.profit.ru

Рисунок 2 – Шаблон матрицы KPI продавца-консультанта компании WipPRO

– «база» - наихудшее допустимое значение KPI. Это «нулевая» точка, начиная с которой отсчитывается результативность работника. Если значение KPI ниже базового, то сотрудник не соответствует занимаемой должности;

– «план» - это то, что должно выполняться, чтобы компания достигла поставленных целей;

– «факт» - это реально достигнутый сотрудником результат, например, объем продаж в денежных единицах;

– «вызов» - это максимально возможное значение KPI. Если фактическое значение оказывается выше значения «вызов», то при расчете индекса KPI вместо значения «факт» подставляется значение «вызов». Иначе, при ошибке в установке «план» может оказаться, что он выполнен на 1000%.

По истечении отчетного периода времени (например, месяца) в компании WipPRO оценивается результативность каждого работника. Для этого для каждого показателя измеряют его фактическое значение (факт). Затем

на основании значений «факт, база, план, вызов» по приведенным ниже формулам вычисляется Коэффициент Результативности Работника (KPP).

KPP используется в компании WipPRO для определения переменной части оплаты труда (премии). Для этого была выбрана методика, определяющая зависимость премий от KPP. При этом зависимость может быть линейной или нелинейной, кривая зависимости может иметь одну или две точки перелома. При этом в WipPRO обычно соблюдается правило, что начисление премии производится только в том случае, если KPP превышает некоторое пороговое значение («порог»), например, 85%.

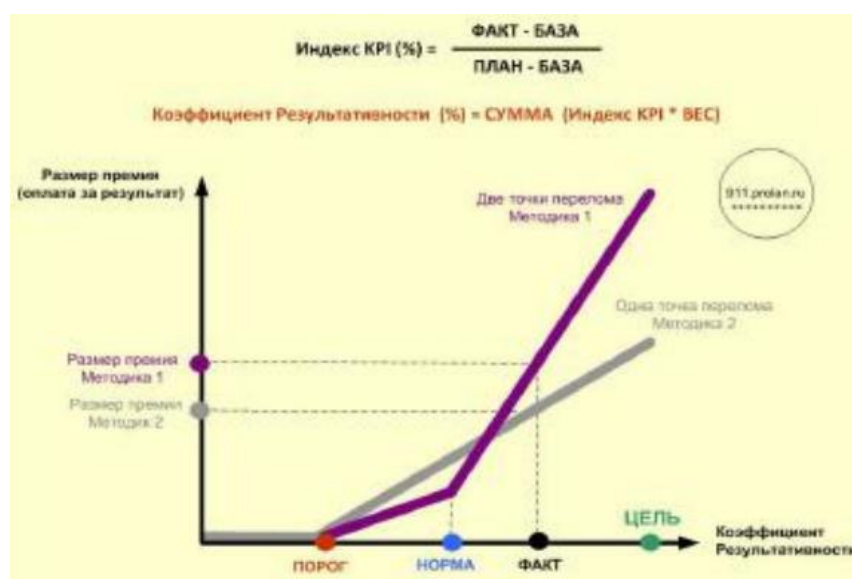


Рисунок 3 – Расчет KPP и методики расчета премии в компании WipPRO

Таким образом, управление в компании WipPRO по KPI дает бизнесу как минимум четыре эффективных рычага управления персоналом, а именно:

1. Включаемые в матрицу показатели (KPI).
2. Веса KPI.
3. Пороговые значения KPI (база, план, факт, вызов).
4. Методика расчета премии в зависимости от KPP и его пороговые значения: порог, норма, цель.

При этом в компании WipPRO знают, чтобы рычаги работали, должен выполняться ряд условий. Набор показателей должен быть сбалансирован. Измерение показателей должно быть технологичным. Руководство WipPRO

должно знать, как определять пороговые значения показателей. Достоверность результатов не должна вызывать сомнений ни у руководителей WipPRO, ни у работников.

#### 1.4. Достоинства и недостатки системы оценки персонала с использованием KPI

Как и всякая система, KPI обладает рядом преимуществ и недостатков [14]. Рассмотрим основные «за» и «против» системы KPI, которые приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Достоинства и недостатки системы KPI

Достоинства системы KPI	Недостатки системы KPI
<p>1. Прозрачность</p> <p>Сотрудник мотивирован на достижение результата, при этом он ознакомлен с критериями оценки своей трудовой деятельности, и они для него ясны. То есть работник знает, что при достижении им определенных результатов его ждет премия. При этом преимущество системы KPI состоит в том, что сотрудник может получить материальное вознаграждение и в том случае, если он не достиг искомых результатов по всем показателям. В этом случае он получает бонус по итогам суммирования закрытых задач</p>	<p>1. Отсутствие универсальности</p> <p>Систему KPI хорошо применять там, где есть стандартизированные процессы. Например, те же нормы выработки. Но как, допустим, оценить KPI журналиста? Предположим, что журналист работает в интернет-издании. В этом случае можно установить в качестве показателя количество заходов читателей на его материал. Однако реалии Интернета таковы, что это количество может быть напрямую не связано с качеством проделанной работы: в случае если автор сработал плохо, издание получит много заходов, но приходящие на сайт люди не будут относиться к лояльному контингенту, они просмотрят один материал и закроют сайт. Данная посещаемость никак не может повлиять на такой ключевой результат, как увеличение глубины просмотра. К тому же, если KPI привязан к прибыли компании, то не совсем понятно, как оценивать работу подразделений, которые не влияют напрямую на этот показатель</p>
<p>2. Определенность</p> <p>Сотрудник четко понимает свои цели и задачи, которые завязаны на целях и задачах компании. Ему не нужно работать по принципу «пойди туда не знаю куда», перед ним ставятся определенные сроки, и, самое главное, он в гораздо меньшей степени зависит от изменчивого настроения руководителя, который, вполне возможно, живет по принципу семи пятниц на неделе</p>	<p>2. Дополнительные временные задачи</p> <p>Постоянное поддержание обратной связи на всех уровнях организации предполагает дополнительное время, которое может быть отнято у сотрудников в ущерб основным должностным обязанностям</p>
<p>3. Перспективность</p> <p>Сотрудник знает, что он не только может получить премию, но и на основании достигнутых результатов добиться повышения в должности. Менеджмент прекрасно осведомлен о том, чем занимаются отдельные подразделения, и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого конкретного сотрудника.</p>	<p>3. Неверно сформулированы показатели</p> <p>Если систему KPI разрабатывает человек, имеющий весьма смутное представление об отдельных процессах в компании, то ключевые показатели могут быть прописаны неверно. Что ставит под сомнение целесообразность применения данной системы. Не меньший абсурд, когда работникам самим предлагают прописать свой KPI (в данном случае система может быть еще менее эффективна)</p>
	<p>4. Зависимость материального поощрения конкретного специалиста от работы его коллег.</p> <p>Индивидуальные показатели отдельного сотрудника привязаны к KPI подразделения. Например, ежеквартальный бонус на 20% соотнесен с личными достижениями, на 30% - с достижениями всего отдела и на 50% - с достижениями компании. Таким образом, отлично сработавший специалист может не получить желанного поощрения из-за менее ответственных и работоспособных коллег.</p>



Главный минус КРІ состоит в том, что, если одно подразделение компании плохо сработало, в заработной плате могут потерять сразу все его сотрудники. Это происходит из-за того, что персональные КРІ связаны с **ключевыми показателями** всего отдела. При систематическом невыполнении плановых показателей, работник может быть понижен в должности. Поэтому КРІ является стимулом всегда «быть в форме» [28].

Также к недостаткам работы в системе ключевых показателей можно отнести то, что не все служащие напрямую могут влиять на стратегические КРІ компании: если бонусы зависят от продаж и чистой прибыли, то, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять.

По наблюдению многих специалистов за системой КРІ очень часто в компаниях система мотивации по КРІ является «однобокой», то есть все то, что сотрудник перевыполнит, является просто хорошо выполненная работа, за которую он получит зарплату, а за недовыполнение его лишают какой-то части оклада. Или возможен другой вариант: система ключевых показателей внедряется, но не происходит привязка к программе мотивации работы персонала [13].

В заключение важно отметить, что система показателей КРІ сулит работникам создание четких целей в работе и прозрачные бонусы. Но вполне вероятно, что показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему достаточно трудным. И конечно важно при построении системы КРІ учитывать, какой специалист разрабатывает показатели для конкретно взятой компании. Если это человек, который имеет весьма смутное представление о процессах, происходящих внутри организации, то основные показатели будут прописаны неверно. Это случается в том случае, если компания внедряет данный подход ради «галочки». В таком случае система превращается в горы никому не нужной документации, а сотрудники впустую тратят время для понимания своих должностных обязанностей и заработной платы, основанных на КРІ.

При грамотной разработке KPI, результатом будет являться:

1. Качественная оценка эффективности труда работников и процессов, происходящих в компании.
2. Обеспечение руководства компании необходимой информацией и возможностью своевременно принимать решения, непосредственно влияющие на решение поставленных задач.
3. Премирование работников по личным достижениям в работе.
4. Выявление аутсайдеров и лидеров в коллективной работе.
5. Создание новой стратегии и области работы с персоналом.

### **Выводы**

Таким образом, на основании проведенного теоретического исследования можно сделать следующие выводы о том, что деловая оценка качества персонала была и будет одной из самых востребованных процедур в HR-практике. Начиная от отбора кандидатов на вакантные места и заканчивая периодическим анализом прогресса развития и обучения - все это оценка.

Целью проведения оценки могут стать:

- кадровые и мотивационные вопросы: резерв, перемещения, оценка соответствия занимаемой должности и т.д.;
- понимание зоны профессионального роста и развития сотрудников;
- оценка эффективности проведенного обучения и функционирования системы развития сотрудников в целом;
- возможности (база) для предстоящих в компании изменений, т.е. готовность сотрудников претворять эти изменения.

Методов оценки персонала множество. Правильным решением для любой компании будет в начале определение задач оценки, а потом выбор из широкого набора тех процедур, что будут обеспечивать наибольшую точность в рамках имеющихся ресурсов. Говоря простым языком, определить «Зачем?», потом «Сколько есть?» и в завершении «Что лучше?».

Любая компания сможет повысить свою эффективность, если грамотно проведёт такое мероприятие, как деловая оценка персонала. Правда, на

сегодняшний день процесс этот не лишён некоторых недостатков. Прежде всего, отсутствует чёткая взаимосвязь между индивидуальным вкладом работников и конечными результатами труда. На предприятиях часто используются разные формы оценок, но применяются они в отрыве друг от друга каждая, а не в комплексе.

Все большее количество российских компаний для деловой оценки персонала применяют систему ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) деятельности персонала. При этом руководители компаний или соответствующих департаментов не всегда чётко представляют себе, как наиболее целесообразно разрабатывать сами показатели и проводить оценку их достижения.

При грамотной разработке KPI, результатом будет являться:

1. Качественная оценка эффективности труда работников и процессов, происходящих в компании.
2. Обеспечение руководства компании необходимой информацией и возможностью своевременно принимать решения, непосредственно влияющие на решение поставленных задач.
3. Премирование работников по личным достижениям в работе.
4. Выявление аутсайдеров и лидеров в коллективной работе.
5. Создание новой стратегии и области работы с персоналом.

## **2 Анализ оценки персонала в компании ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»**

Вторая глава посвящена оценке персонала в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» г. Томск. Для более глубокого исследования принято не все предприятие, а структурное подразделение – Парабельская промплощадка, является подразделением Томского ЛПУМГ и входит в структуру ООО «Газпром трансгаз Томск» г. Томск.

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

История ООО «Газпром трансгаз Томск» начинается в 1977 году, когда приказом министра газовой промышленности СССР было создано производственное объединение «Томск трансгаз», задачей которого стала эксплуатация построенного к этому времени первого за Уралом магистрального газопровода «Нижевартровский ГПЗ - Парабель - Кузбасс», протяжённостью 1162 км. В ходе ударной стройки была возведена магистраль в разных климатических и географических зонах, включая обширную болотистую местность. Этот газопровод и сегодня является одной из основных и сложнейших газотранспортных артерий страны.

Сегодня «Газпром трансгаз Томск» - это одно из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». Если в 2003 году предприятие эксплуатировало газотранспортную систему протяженностью 4,5 тыс. км, то по итогам 2012 года протяженность эксплуатируемой трассы составила уже более 9000 километров.

В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9000 километров магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

Основными поставщиками углеводородного сырья в газотранспортную систему компании являются Нижневартовский и Белозёрский газоперерабатывающие комплексы, газоконденсатные месторождения «Мыльджинское», «Северо-Васюганское» и «Лугинецкое», шельфовые месторождения проектов «Сахалин - 2» и «Сахалин - 1».

Свыше 17 млрд. кубометров газа в год поступает потребителям через газотранспортную систему предприятия.

Для обеспечения эксплуатации газотранспортной системы на объектах ежегодно проводятся комплексы текущих и капитальных ремонтов.

ООО «Газпром трансгаз Томск» двукратный победитель конкурса ОАО «Газпром» «За достижение высоких результатов в производственной и социально-экономической работе».

Компания дважды становилась обладателем звания «Организация высокой социальной эффективности» на конкурсе, проводимом Правительством Российской Федерации.

ООО «Газпром трансгаз Томск» - многократный победитель конкурса администрации Томской области «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнёрства».

Предприятие сертифицировано по международным стандартам ISO 9001 и ISO-14001 как в области качества, так и экологии; в системе менеджмента охраны труда и промышленной безопасности - по стандартам OHSAS 18001.

Компания дважды удостоена диплома Лидера природоохранной деятельности России и Национальной экологической премии им. Вернадского.

ООО «Газпром трансгаз Томск» - 100-процентное дочернее предприятие ОАО «Газпром», обеспечивающее поставки газа потребителям в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 15 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и 1 линейное производственное управление магистральных трубопроводов (ЛПУМТ) (рисунок 4).

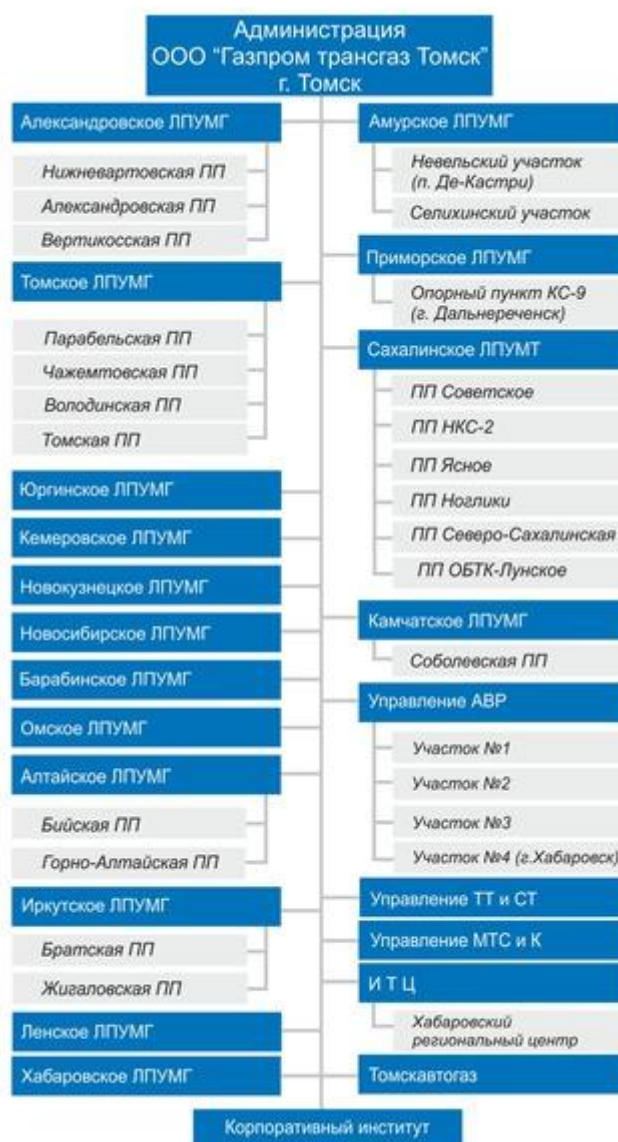


Рисунок 4 – Структура компании ООО «Газпром трансгаз Томск»

Коллектив «Газпром трансгаз Томск» - это основополагающий ресурс Общества, команда высококвалифицированных специалистов, реализующих стратегическую цель компании - обеспечение надёжной поставки природного газа потребителям. Долгосрочный успех Общества основан на стремлении

работников к профессиональному росту и самосовершенствованию, ответственности, высокой производственной культуре.

В своей деятельности предприятие ориентируется на высокие стандарты социальной и кадровой политики. «Газпром трансгаз Томск» предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного роста и раскрытия личностного потенциала. Компания уделяет большое внимание повышению профессионального уровня коллектива. С этой целью «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализует программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

Основные направления кадровой политики компании:

- подбор, оценка и использование персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

Система вознаграждения направлена на мотивацию труда и стимулирование работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных перед предприятием производственных задач с максимальной эффективностью.

Сегодня каждый третий работник «Газпром трансгаз Томск» - в возрасте до 35 лет. Компания содействует профессиональному росту своей молодёжи, создавая необходимые условия для совмещения работы с обучением. Расширяется практика зачисления молодых специалистов в кадровый резерв предприятия. Для молодых специалистов раз в два года проводятся отраслевые научно - практические конференции. Стало традиционным участие молодых

руководителей и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» во всероссийских конкурсах и конференциях молодёжи предприятий и организаций ТЭК России.

На предприятии действует Общественное молодёжное объединение, целью которого является привлечение молодых членов коллектива к активному участию в производственной, научной, культурной и спортивной жизни Общества, расширению социально-экономических прав и интересов специалистов, поддержка молодых семей, развитие оздоровительной работы и досуга.

Как и все сотрудники компании, молодые специалисты получают выплаты к рождению ребенка, ежегодную материальную помощь, на льготных условиях поправляют свое здоровье в санаториях и на курортах. Молодоженам и молодым родителям предоставляются оплачиваемые отпуска в случае регистрации брака и рождения ребенка. Предусмотрен целый ряд других льгот.

Для подготовки кадров в «Газпром трансгаз Томск» в 2006 году был создан Учебный центр, который в 2013 году получил статус Корпоративного института и сегодня является отраслевым структурным подразделением предприятия по повышению квалификации специалистов. Ежегодно в его стенах обучение проходят более 7,5 тыс. человек.

Учебный процесс обеспечивают 25 штатных сотрудников и более 160 внештатных преподавателей (это специалисты производственных отделов и служб Общества, профессорско-преподавательский состав «Томского политехнического университета», «Томского государственного университета», «Томского университета систем управления радиоэлектроникой»).

В учебном процессе активно используются технические средства обучения, наглядные пособия, тренажеры, мультимедийные проекторы, нормативная, техническая литература и документация. Библиотека института насчитывает более 2000 книг и более 500 наименований экземпляров технической литературы и учебников по всем обучаемым профессиям. Общий



фонд библиотеки составляет более 2700 томов, кроме того, имеются фонды электронной библиотеки.

В «Газпром трансгаз Томск» ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. В 2013 году в них приняло участие более 230 человек.

Жюри оценивает не только теоретические знания, но и практические умения и навыки. Победителям, занявшим 1, 2, 3 места, выплачивается надбавка к заработной плате за высокое профессиональное мастерство. Лучшие специалисты участвуют в конкурсах профессионального мастерства «Газпрома».

Для привлечения квалифицированных специалистов, «Газпром трансгаз Томск» совершенствует взаимодействие с высшими учебными заведениями. С этой целью на базе «Томского политехнического университета» формируется группа целевого обучения с последующим методическим сопровождением и дальнейшем закреплении на предприятии выпускников вуза.

Сегодня ООО «Газпром трансгаз Томск» это более 7800 работников, из них 120 человек - это работники Парабельской промплощадки.

Парабельская промплощадка (далее – Парабельская ПП) входящая в состав Томского ЛПУМГ (филиал ООО «Газпром трансгаз Томск») акцентирует силы на участке протяженностью 66 километров (это 383-449 км).

## **2.2. Анализ состава и структуры персонала**

Динамика численности персонала по категориям Парабельская ПП за период 2011-2015 гг. представлена в таблице 7.

Работающих на Парабельская ПП, как одного из подразделений Томского ЛПУМГ (филиала ООО «Газпром трансгаз Томск») можно разделить на четыре категории:

- административно-управленческий персонал (руководитель ПП, его заместители, начальники участков ПП);
- специалисты ИТР (инженеры, мастера и т.п.);

- рабочие основного производства (монтажники оборудования, установщики, операторы, сварщики, и т.п.);
- вспомогательные рабочие (водители, грузчики, охрана и т.п.).

Таблица 7 – Динамика численности персонала по категориям Парабельская ПП в 2011-2015 гг.

Категория работников	Среднесписочная численность, человек					Изменения, 2015 г. к 2011 г.	
	2011	2012	2013	2014	2015	абс. изм., ±	динамика, %
1. Административно-управленческий персонал (АУП)	6	7	7	7	8	2	33,3
2. Специалисты ИТР	32	36	37	39	42	10	31,3
3. Рабочие основного производства	49	51	50	52	52	3	6,1
4. Вспомогательные рабочие	12	12	14	13	18	6	50,0
Всего	99	106	108	111	120	21	21,2

По данным таблицы 7 видно, что среднесписочная численность персонала Парабельская ПП имеет тенденцию к росту, так в 2011 году численность персонала составляла 99 человек, в 2015 году по отношению к 2011 году численность персонала промплощадки возросла на 21 работающего или на 21,2% и составляла в 2015 году - 120 человек.

Несмотря на экономический кризис, предприятие не только не сократило свои трудовые ресурсы, а наняло дополнительную рабочую силу, что было вызвано требованием развития производства.

Наибольший рост численности персонала Парабельская ПП наблюдается в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 9 человек или на 8,1%, что было вызвано требованием обслуживания компрессорной станцией участка газопровода, который в 2014 году был увеличен.

Наибольший рост наблюдается по категории специалисты ИТР, за весь период исследования численность данной категории возросла на 10 человек или на 31,3%.

Для наглядного представления, динамику численности персонала по категориям Парабельская ПП за период 2011-2015 гг. представим на рисунке 5.

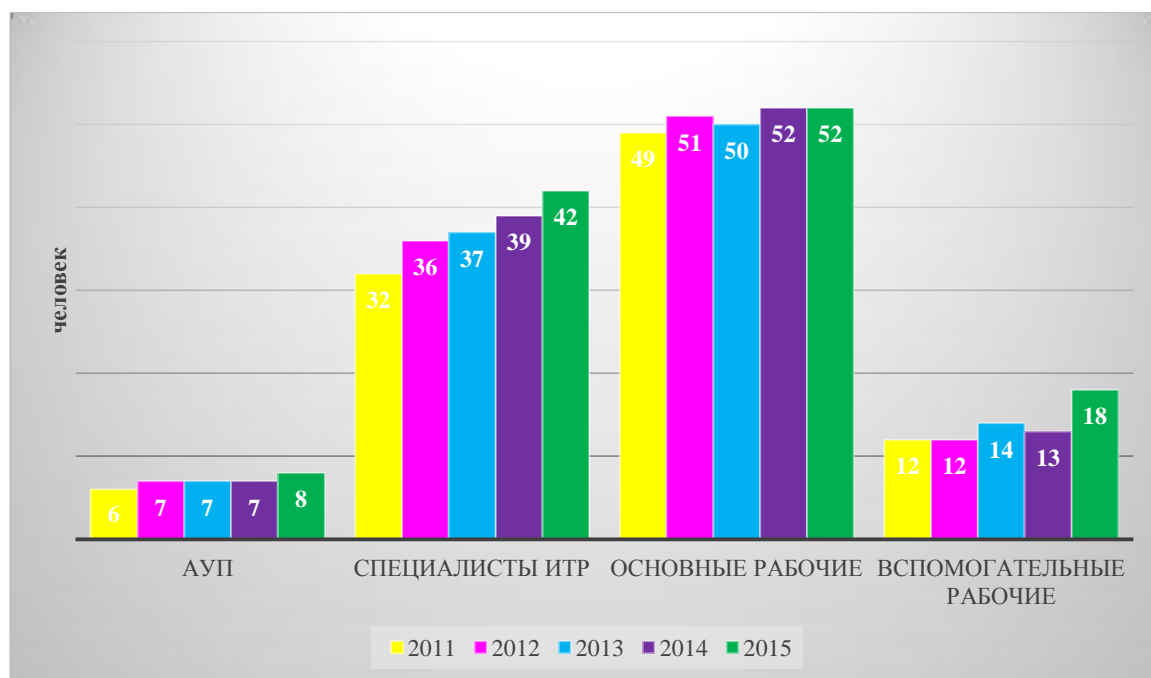


Рисунок 5 – Динамика численности персонала по категориям Парабельская ПП в 2011-2015 гг.

Структура работающих Парабельская ПП по категориям за период 2011-2015 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура работающих Парабельская ПП по категориям в 2011-2015 гг.

Категория работников	Структура, %					Изменения структуры, 2015 г. к 2011 г., ±
	2011	2012	2013	2014	2015	
1. Административно-управленческий персонал (АУП)	6,1	6,6	6,5	6,3	6,7	0,6
2. Специалисты ИТР	32,3	34,0	34,3	35,1	35,0	2,7
3. Рабочие основного производства	49,5	48,1	46,3	46,8	43,3	-6,2
4. Вспомогательные рабочие	12,1	11,3	13,0	11,7	15,0	2,9
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Наибольший удельный вес в структуре работающих на Парабельская ПП на протяжении всего периода исследования занимают рабочие основного

производства (почти половина всей среднесписочной численности работников промплощадки).

Это объясняется спецификой деятельности промплощадки (компрессорная станция), являющейся, предприятием обслуживающего основное производство Томского ЛПУМГ.

Для наглядного представления, структура работающих Парабельской ПП по категориям за период 2011-2015 гг. представлена на рисунке 6.

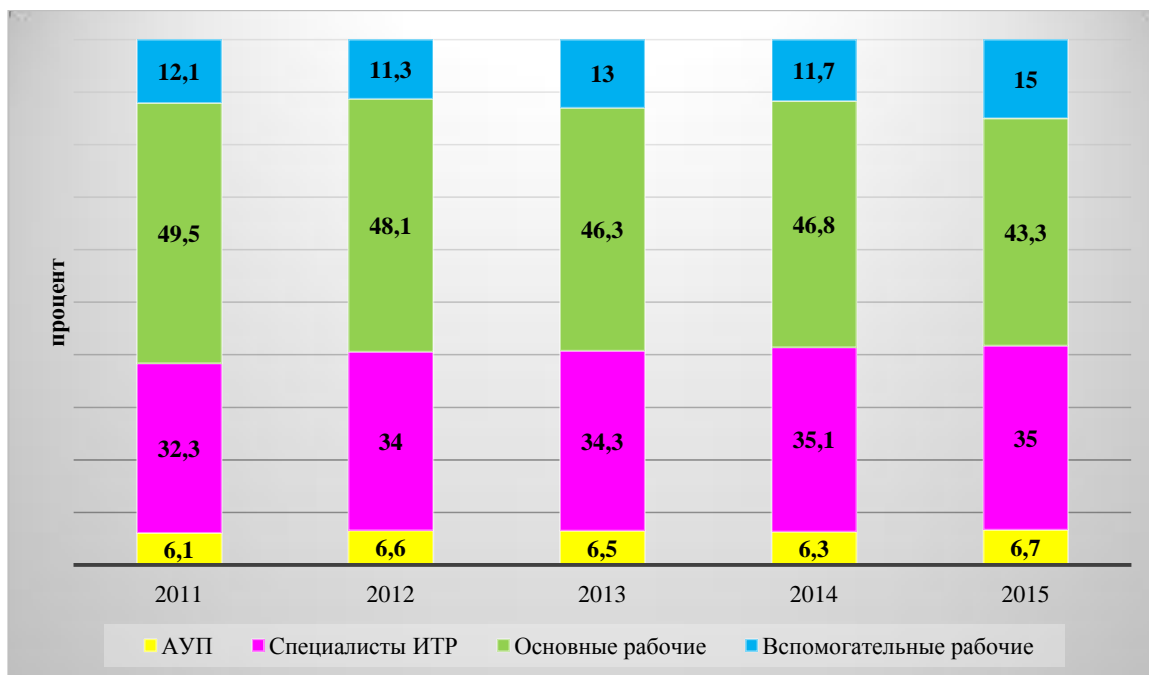


Рисунок 6 – Структура работающих Парабельской ПП по категориям в 2011-2015 гг.

На рисунке 6, видно снижение удельного веса категории основные рабочие в общей структуре персонала промплощадки. Именно удельный вес данной категории за исследуемый период снизился на 6,2%, что можно определить, как отрицательный фактор, так как снижение удельного веса рабочих основного производства может привести к простоем оборудования, снижению выработки и т.п.

На втором месте в структуре работников Парабельская ПП на протяжении исследуемого периода занимают специалисты ИТР, чуть более 30% от общей численности работников. При этом отмечен рост удельного веса

данной категории работников промплощадки, а именно с 32,3% в 2011 году до 35,0% в 2015 году.

На третьем месте в структуре работников Парабельская ПП занимает категория вспомогательных рабочих, и наименьший удельный вес в структуре работников занимают руководство или административно-управленческий персонал, удельный вес которых на протяжении всего исследуемого периода занимал от 6,1% до 6,7%.

Отметим, что на предприятии Парабельская ПП не выделяем в структуре работников ни служащих, ни младшего обслуживающего персонала, так как промплощадка является структурным подразделением, и служащие входят в структуру филиала ООО «Газпром трансгаз Томск», а не рассматриваемого подразделения Томского ЛПУМГ.

Далее, будет рассмотрена качественная характеристика персонала Парабельская ПП, для более качественного анализа, анализ проведен за 2015 год, исследование также показало, что основных изменений в качественные характеристики работников промплощадки не произошли.

В таблице 9 представлена характеристика персонала Парабельская ПП по возрасту в 2015 году.

Таблица 9 – Характеристика работников Парабельская ПП по возрасту в 2015 году

Категория работников	До 30 лет		31-45 лет		46 лет и более		Итого	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Административно-управленческий персонал (АУП)	0	0,0	6	75,0	2	25,0	8	100,0
Специалисты ИТР	12	28,6	24	57,1	6	14,3	42	100,0
Рабочие основного производства	21	40,4	27	51,9	4	7,7	52	100,0
Вспомогательные рабочие	6	33,3	9	50,0	3	16,7	18	100,0
Всего	39	32,5	66	55,0	15	12,5	120	100,0

По данным представленным в таблице 9 видно, что на предприятии Парабельская ПП преобладают работники в возрасте от 31-45 лет (более

половины всех работников промплощадки или 55,0% в 2015 году). Что соответствует кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск», а именно каждый третий работник компании, это в возрасте до 35 лет.

На втором месте в 2015 году составляли сотрудники промплощадки в возрасте до 30 лет, а именно 39 человек или 32,5% от общей численности работников предприятия.

Наименьшее количество работников Парабельская ПП это работники в возрасте 46 лет и более (12,5% от в 2015 году).

На предприятии Парабельская ПП и в целом в компании ООО «Газпром Трансгаз Томск» ведется политика по «омоложению» кадров, что играет роль при реорганизации структурных подразделений в случае сокращения штатной численности.

Для наглядного представления, характеристику работников по возрасту Парабельская ПП в 2015 году представим на рисунке 7.

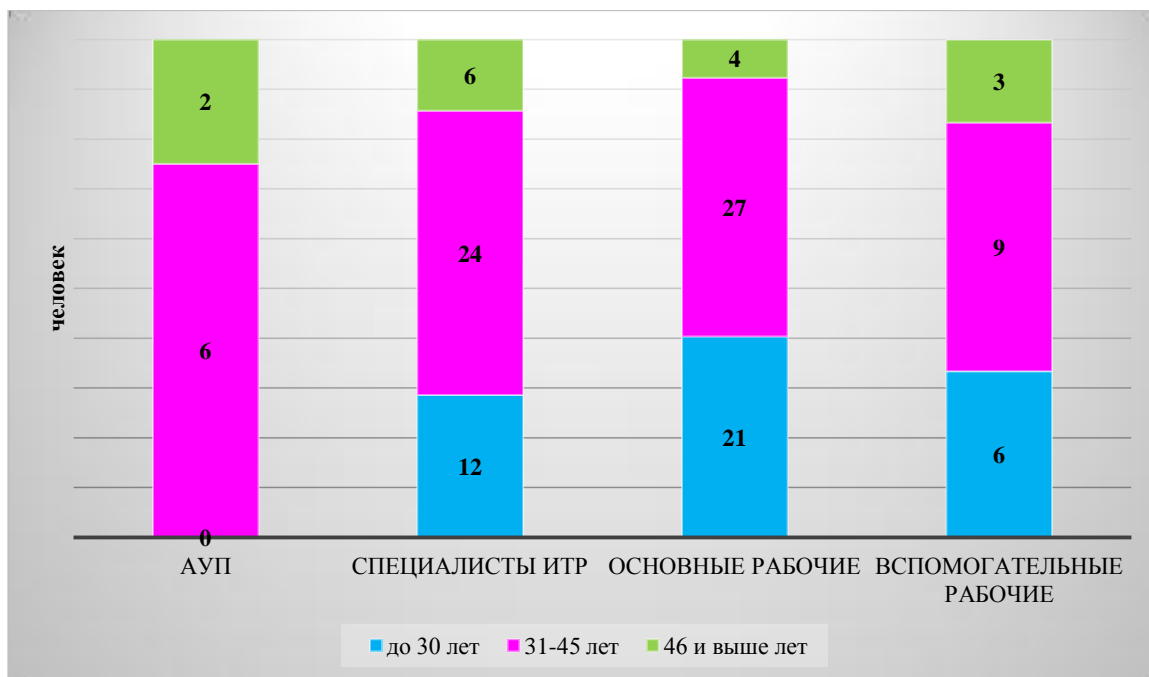


Рисунок 7 – Характеристика работников Парабельская ПП по возрасту в 2015 году

Наиболее молодые сотрудники Парабельская ПП наблюдаются среди рабочих основного производства (21 работника или 40,4% от численности работников промплощадки в возрасте до 30 лет).

Среди работников в возрасте от 31 до 45 лет также наблюдается среди категории рабочих основного производства (27 работников) и среди категории специалисты ИТР (24 человека), это работники с большим опытом чем молодежь и рассматривается как положительный момент.

В таблице 10 представлена характеристика персонала Парабельская ПП по полу в 2015 году.

Таблица 10 – Характеристика работников Парабельская ПП по полу в 2015 году

Категория работников	Женщины		Мужчины	
	чел	%	чел	%
Административно-управленческий персонал (АУП)	1	0,8	7	5,8
Специалисты ИТР	12	10,0	30	25,0
Рабочие основного производства	8	6,7	44	36,7
Вспомогательные рабочие	2	1,7	16	13,3
Всего	23	19,2	97	80,8

Для наглядного представления, структура персонала Парабельская ПП по полу представлена на рисунке 8.

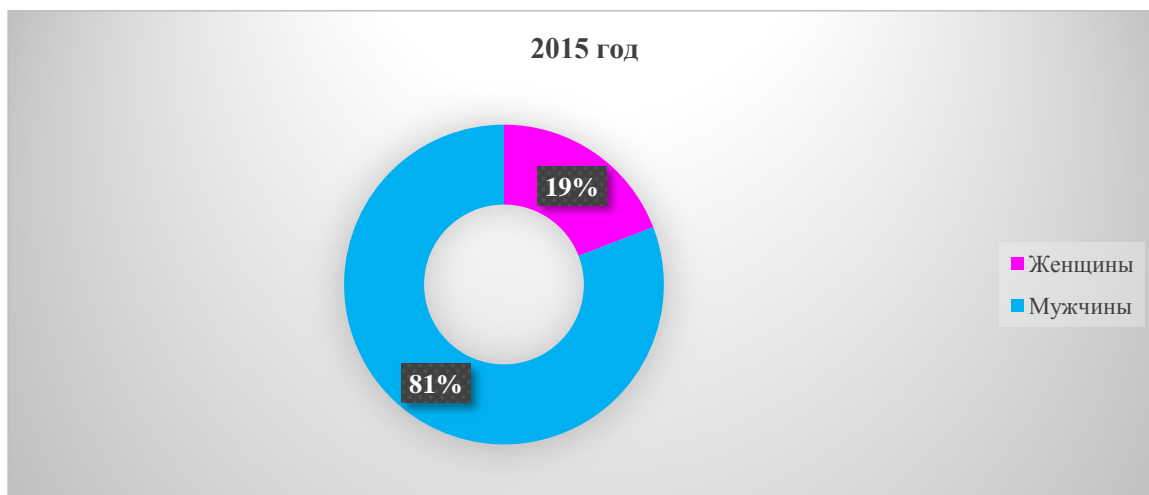


Рисунок 8 – Структура персонала Парабельская ПП по полу в 2015 году

В 2015 году и на протяжении всего исследуемого периода среди работников Парабельская ПП по гендерному составу преобладали мужчины. В

2015 году численность мужчин, работающих на промплощадки, составляло 97 человек, это 81% от общей численности работников предприятия. Женщин всего на предприятии работает 23 человека или 19% от общей численности работающих. Данное разделение связано в первую очередь со спецификой деятельности предприятия и условиями труда.

Характеристика персонала Парабельская ПП по уровню образования в 2015 году представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Характеристика персонала Парабельская ПП по уровню образования в 2015 году

Категория работников	Среднее		Среднее-профессиональное		Высшее		Итого, чел.
	чел	%	чел	%	чел	%	
Административно-управленческий персонал (АУП)	0	0,0	1	0,8	7	5,8	8
Специалисты ИТР	0	0,0	15	12,5	27	22,5	42
Рабочие основного производства	7	5,8	34	28,3	11	9,2	52
Вспомогательные рабочие	10	8,3	8	6,7	0	0,0	18
Всего	17	14,2	58	48,3	45	37,5	120

В силу специфики деятельности, на предприятии Парабельская ПП преобладают работники, имеющие среднее специальное (профессиональное) образование – 58 человек от общей численности работников или 48,3%.

Также наблюдается большой удельный вес работников с высшим образованием – 45 работников или 37,5% от общей численности Парабельская ПП, это достаточно высокий показатель.

Среднее образование имеют 17 работников Парабельская ПП, это 14,2% от общей численности работников, отметим, что 8 человек из 17 которые не имеют профессионального образования, обучаются и в ближайшее время получают дипломы о среднем-специальном образовании и даже 2 человека высшее образование.



Для наглядного представления, характеристику работников Парабельская ПП по уровню образования в 2015 году представим на рисунке 9.

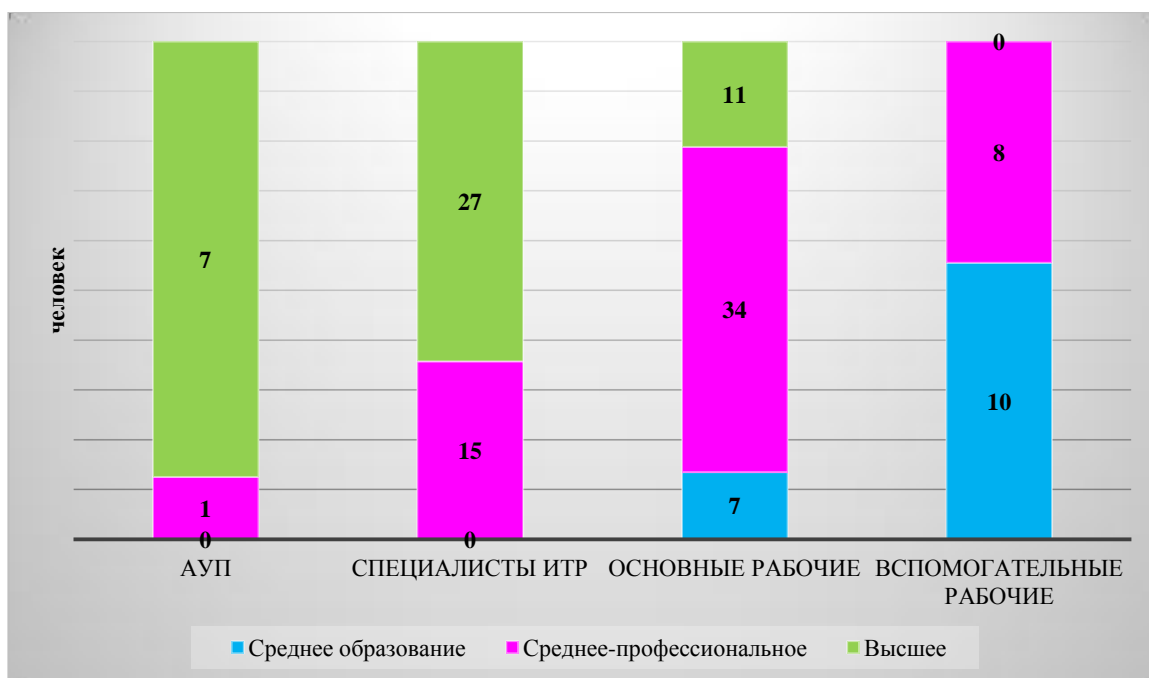


Рисунок 9 – Характеристика работников Парабельская ПП по уровню образования в 2015 году

Практически все работники АУП имеют высшее образование, а именно в 2015 году высшее образование имеют 7 человек из 8 человек руководства Парабельская ПП. Также отметим, что 2 человека имеют по два высшего образования среди руководства.

Высокий уровень образования наблюдается и среди категории работников специалисты ИТР, 27 человек из 42 работников данной категории имеют высшее образование. Основной профессией на предприятии Парабельская ПП является инженерно-техническое образование.

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательный уровень работников Парабельская ПП достаточно высок.

Характеристика персонала Парабельская ПП по стажу работы на предприятии в 2015 году представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Характеристика персонала Парабельская ПП по стажу работы на предприятии в 2015 году

Категория работников	0-5 лет		6-10 лет		Свыше 10 лет		Итого, чел.
	чел	%	чел	%	чел	%	
Административно-управленческий персонал (АУП)	1	0,8	2	1,7	5	4,2	8
Специалисты ИТР	7	5,8	20	16,7	15	12,5	42
Рабочие основного производства	19	15,8	21	17,5	12	10,0	52
Вспомогательные рабочие	11	9,2	2	1,7	5	4,2	18
Всего	38	31,7	45	37,5	37	30,8	120

Из данных таблицы 12 видно, что самое большое процентное соотношение составляет стаж работы от 6 до 10 лет – 45 человек или 37,5% от общей численности персонала Парабельская ПП.

Наибольшее количество работников, имеющих стаж на предприятии от 6 лет до 10 лет, наблюдается среди работников основного производства (21 человек) и специалистов ИТР (20 человек).

37 человек или 30,8% от общего количества работников Парабельская ПП проработали на данном предприятии более 10 лет.

Наибольшее количество работников, имеющих стаж на предприятии более 10 лет, наблюдается среди специалистов ИТР (15 человек).

Наименьший стаж наблюдается среди рабочих основного производства (19 человек) и вспомогательных рабочих Парабельская ПП (11 человек или 61% среди данной категории рабочих).

Для наглядного представления, характеристику работников Парабельская ПП по стажу работы на предприятии в 2015 году представим на рисунке 10.

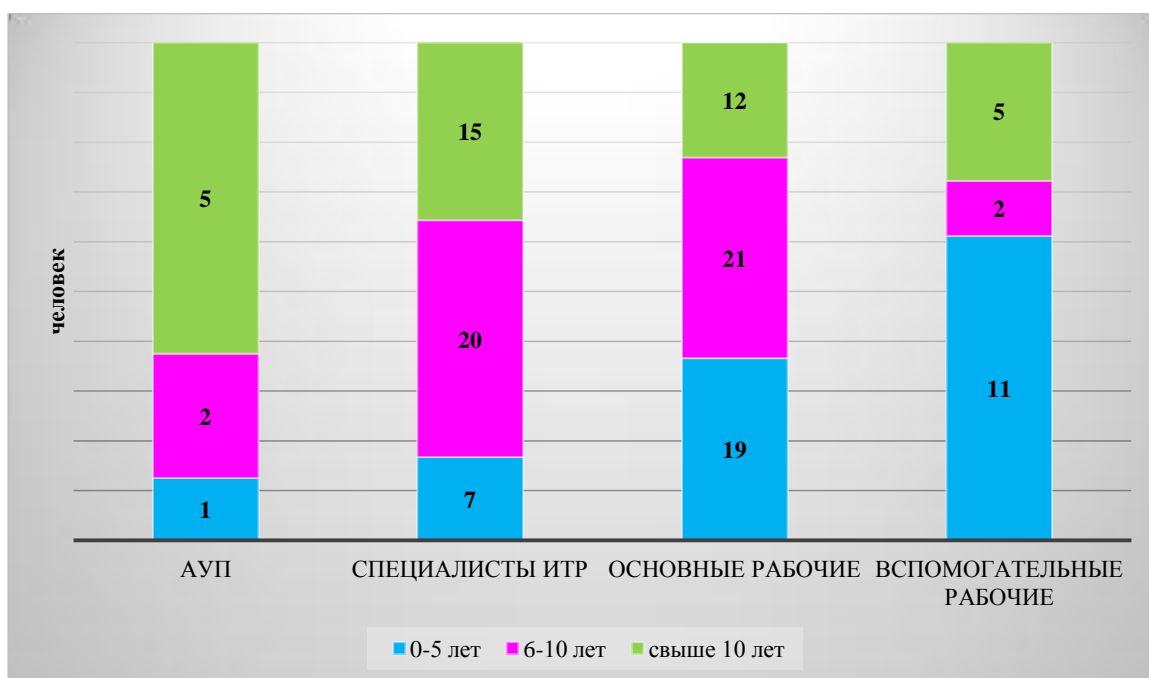


Рисунок 10 – Характеристика работников Парабельская ПП по стажу работы на предприятии в 2015 году

В настоящее время на предприятии Парабельская ПП создаются условия для закрепления трудовых династий и развития преемственности поколений.

Стаж работы на предприятии также зависит и от движения работников на предприятии Парабельская ПП.

### 2.3. Анализ движения персонала

Далее, был проведен анализ движения работников на предприятии Парабельская ПП за период 2011-2015 гг., данные для анализа приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ движения трудовых ресурсов Парабельская ПП за период 2011-2015 гг.

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Среднесписочная численность, чел.	99	106	108	111	120
Принято за год, чел.	17	13	20	14	19
Уволено за год, чел., в т.ч.	10	11	17	5	9
По собственному желанию, из них по причинам:	9	10	15	4	7

Продолжение таблицы 13

- неудовлетворенность заработной платой, условиями и организацией труда	4	4	7	2	2
- нерешенность социальных проблем	2	1	1	1	0
- отдаленность работы от дома	2	0	1	0	0
- отсутствие условий для отдыха, детских учреждений	0	0	1	0	0
- неуважительное отношение со стороны руководства, не оправдавшиеся притязания, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру	1	5	5	1	5
На пенсию по возрасту	0	1	0	0	1
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	0	2	1	1
Уволено по судимости	0	0	0	0	0
Уволено по сокращению штатов	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему, %	17,2	12,3	18,5	12,6	15,8
Коэффициент оборота по выбытию, %	10,1	10,4	15,7	4,5	7,5
Коэффициент текучести, %	8,1	9,4	12,0	2,7	5,0
Коэффициент постоянства кадров, %	90,9	84,9	83,3	81,1	75,0

По данным таблицы 13 видно, что текучесть кадров на предприятии Парабельская ПП находится на уровне от 3,0 до 12,0% на протяжении всего исследуемого периода, учитывая, что предприятие работает в сфере промышленного производства, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы (до 15%).

Для наглядности, движение персонала Парабельская ПП за период 2011-2015 года представлено на рисунке 11.

Как видно на рисунке 11, количество уволенных на протяжении всего анализируемого периода не превышает количества принятых работников на Парабельская ПП.

Наибольшее количество уволенных наблюдается в 2013 году, а наименьшее в 2014 году.

Наибольшее количество принятых наблюдается также в 2013 году, а наименьшее в 2012 году.

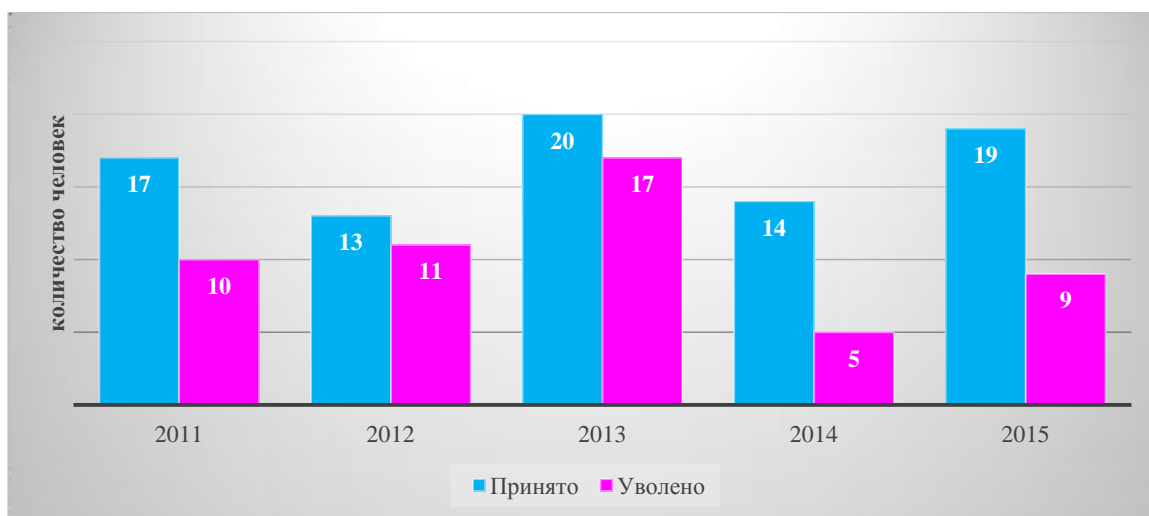


Рисунок 11 – Динамика движения персонала Парабельская ПП в 2011-2015 гг.

Увольняются на предприятии Парабельская ПП в основном по собственному желанию, наибольшее число увольняются из-за неудовлетворённости заработной платой, условиями и организацией труда на промплощадке, а также из-за неустойчивого служебного положения и невозможность сделать карьеру.

На рисунке 12 для наглядного представления представим динамику коэффициентов движения кадров Парабельская ПП за период 2011-2015 гг.

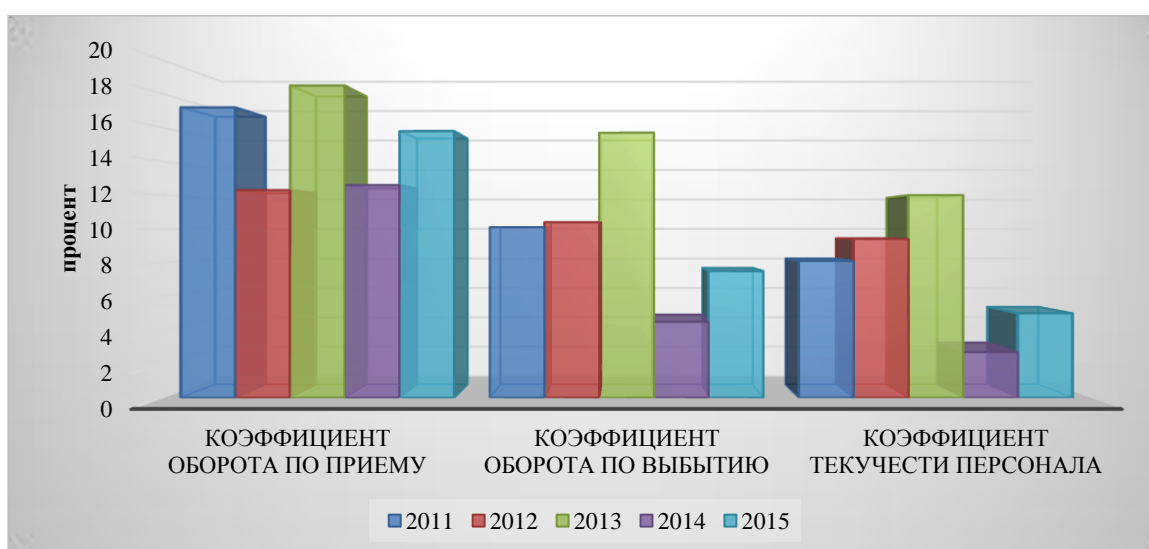


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов движения кадров Парабельская ПП в 2011-2015 гг.

Как показало исследование, наибольшая текучесть кадров наблюдается среди категории рабочих основного производства и вспомогательных рабочих.

Также среди категорий рабочих Парабельская ПП – рабочих основного производства наблюдается наибольшая неудовлетворенность служебного положения и невозможность сделать карьеру, а среди вспомогательных рабочих наибольшее неудовлетворение наблюдается заработной платой и условиями труда.

Следует помнить, что текучесть персонала – это не только негативные последствия для предприятия. Свежие кадры обновляют предприятие, приносят с собой новые идеи и способы работы, оздоравливают климат в коллективе. Увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные. Таким образом, на Парабельская ПП происходит оптимизация персонала предприятия.

#### **2.4. Анализ оценки персонала на предприятии**

Оценка персонала на Парабельская ПП в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом.

Каждый этап работы сотрудника на Парабельская ПП предполагает использование определенных методов оценки, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Этапы работы сотрудника на Парабельской ПП и методы оценки (+ – может применяться отдельно; - – применяется только в сочетании с другими методами)

Метод оценки	Этапы работы сотрудника						
	Подбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Аттестация			+	-	-	-	+
Тестирование	+	-		+			
Интервью	+	-					

1) Подбор сотрудника на вакансию: оценка необходима для установления соответствия умений, профессиональных и личностных навыков

претендента, должностным требованиям и корпоративной культуре предприятия. Прогнозируется, впишется ли в коллектив потенциальный сотрудник и сумеет ли он работать в команде.

Каждый соискатель, прежде чем начать работу на предприятии Парабельская ПП, должен непременно пройти несколько ступеней оценки. Лишь по результатам этих оценок руководство примет решение о приеме на работу. Сюда входят следующие этапы:

- отборочное собеседование;
- заполнение заявления;
- интервью или беседа;
- профессиональное испытание;
- проверка рекомендаций с предыдущих мест работы;
- медосмотр;
- оглашение решения.

Лишь после прохождения всех этапов можно судить об устройстве на работу или нет.

## 2) Окончание испытательного срока.

При выходе на работу новый сотрудник должен получить задание на испытательный срок (на предприятии Парабельская ПП - это 1 месяц). В ходе прохождения испытания: целью оценки работников на данном этапе является еще раз проверить соответствие кандидата занимаемой должности и уровня его адаптации на предприятии.

## 3) Текущая оценка результатов труда работников.

Цикл текущей оценки деятельности персонала совпадает с финансовым годом. Для новых сотрудников Парабельская ПП отчет текущего периода начинается после прохождения испытательного срока. Если, к примеру, работник пришел на предприятие 1 июня, то по прохождению испытательного срока на оставшиеся четыре месяца до конца периода перед ним ставятся текущие задачи.

По результатам оценки принимаются решения о пересмотре заработной платы и премировании, составляется план развития и карьерного роста сотрудников.

Для текущей оценки результатов труда работников Парабельская ПП используется метод оценки – аттестация (подробнее об этом мы рассмотрим далее).

4) Перевод в другое структурное подразделение или продвижение по службе.

На данном этапе перед руководителем Парабельская ПП стоит задача определить соответствие сотрудника новой должности и выявить потребности в его профессиональном обучении и личном развитии.

5) Принятие решения об обучении работника.

На данном этапе, на предприятии Парабельская ПП выявляются потребности персонала в профессиональном и личностном обучении, а также измеряются текущие знания сотрудников. Но в любом случае обучение соотносится со стратегическими целями предприятия Парабельская ПП и в целом компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

6) Формирование кадрового резерва.

Главное при формировании кадрового резерва на Парабельская ПП - это определение потенциала сотрудников с акцентом на личностных компетенциях, в частности на их лидерских качествах и способности к обучению.

Применяемые методы:

– первичный отбор кандидатов для включения в кадровый резерв происходит во время текущей оценки;

– далее для работы с кадровым резервом с определенной периодичностью (как правило, раз в год) организуется специальная кампания, в ходе которой проводится оценка с помощью ассессмент-центров и метода «360 градусов».

7) Принятие решения об увольнении работника.



Желая уволить сотрудника, работодатель должен представить формальные доказательства его несоответствия занимаемой должности.

Основанием для увольнения работника на Парабельская ПП по решению руководства могут быть только результаты аттестации, оформленные по всем правилам.

На Парабельская ПП оценкой персонала занимается начальник отдела кадров Томского ЛПУМГ.

Оценку проходят как производственные работники (рабочие основного производства), так и руководящие кадры (АУП).

Что касается периодичности оценки, то следует отметить, что она на предприятии Парабельская ПП проводится раз в год.

Для производственного персонала (рабочие основного производства) проводится аттестация.

Аттестация персонала – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимается решение о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении персонала.

Последовательность проведения аттестации на Парабельская ПП:

- подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;

- формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу, начальник отдела кадров, начальник производства, социальный психолог;

- организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкеты «Аттестация», компьютерная обработка результатов;

- подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении, направлении на учебу, перемещении или увольнении работника.

Основные показатели анкеты «Аттестация»:

- деловые (образование, знания, опыт);

- способности (организаторские, исполнительные);
- культура (образованность, эрудиция, честность, порядочность);
- характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность);
- темперамент (меланхолик, сангвиник, флегматик, холерик);
- направленности собственных интересов (материальные, социальные, духовные);
- справляется с работой (хорошо, удовлетворительно, плохо).

Минимальное значение показателя 8, среднее 20 и максимальное 40 баллов.

Если количество баллов от 8 до 16 – сотрудник не справляется со своей работой, деловые качества у него отсутствуют. Если количество баллов от 16 до 30 – сотруднику необходимо дополнительное обучение, для более эффективной работы. Если количество баллов от 30 до 40 – сотрудник полностью справляется со своей работой.

По итогам аттестации руководитель принимает решение о повышении сотрудника в должности, направлении на дополнительное обучение или увольнении.

Аттестация проходит поочередно во всех структурных подразделениях. Но проводиться в бессистемном порядке, т.е. последовательность прохождения аттестации может меняться. После принятия решения о проведении аттестации руководством Томского ЛПУМГ создается приказ о проведении аттестации персонала Парабельская ПП. Соответствующий приказ регистрируется в реестре, на основании приказа создается график проведения аттестации работников Парабельская ПП. В графике отражается очередность проведения аттестации персонала по подразделениям. График проведения аттестации вывешивается во все структурные подразделения Парабельская ПП.

Для проведения аттестации создается комиссия из 5 человек это:

- главный инженер Парабельская ПП;
- инженер по техники безопасности Парабельская ПП;

- начальник отдела кадров Томского ЛПУМГ;
- начальники подразделений (цехов) Парабельская ПП.

Аттестация работников основного производства проводится в виде экзамена, где работником раздаются билеты с вопросами, пример примерных вопросов для аттестации машиниста компрессорных установок на предприятии Парабельская ПП приведены в **Приложении А**.

При сдаче экзамена работнику присваивается группа от 2 до 5, что соответствует:

- группа 2 не удовлетворительно;
- группа 3 удовлетворительно;
- группа 4 хорошо;
- группа 5 отлично.

С присвоением группы работнику также выдается лист допуск и составляется аттестационная карта работника (**Приложение Б**).

Для оценки руководящих кадров и специалистов на Парабельская ПП используется метод ранжирования работы. Этот метод заключается в сравнении оцениваемых работников после проведения выступления (самоотчёта) (**Приложение В**) и расположение каждого сотрудника по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для предприятия Парабельская ПП.

Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность предприятия в выполнении тех или иных работ по улучшению качества работы руководящих кадров (линейных руководителей) и специалистов предприятия Парабельская ПП.

Оценочная форма руководителей Парабельская ПП и специалистов представлены в **Приложения Г-Д**.

После проведения аттестационных процедур, на предприятии Парабельская ПП составляется протокол заседания аттестационной комиссии (**Приложение Е**). Протокол является главным документом в процессе проведения аттестационных мероприятий на предприятии Парабельская ПП, так как в нем отображаются все сведения о ходе и конечных результатах проверки (оценки) сотрудников.

Все аттестационные документы после проведения аттестации на Парабельская ПП передаются в отдел кадров Томского ЛПУМГ, для чего составляется акт приема передачи аттестационных документов (**Приложение Ж**).

Решения, принимаемые по итогам аттестации на Парабельская ПП:

- 1) Понижение или повышение разряда оплаты для специальностей рабочих основного производства (механики, операторы, машинисты и т.п.).
- 2) Перевод на другую должность.
- 3) Увольнение.
- 4) Повторная аттестация.
- 5) Обучение.

Отметим, что не все работники Парабельская ПП вынуждены ежегодно проходить аттестацию, аттестацию на предприятии проходят только 85% работников, а для 15% аттестация не требуется, в основном это вспомогательные рабочие Парабельская ПП (рисунок 13)

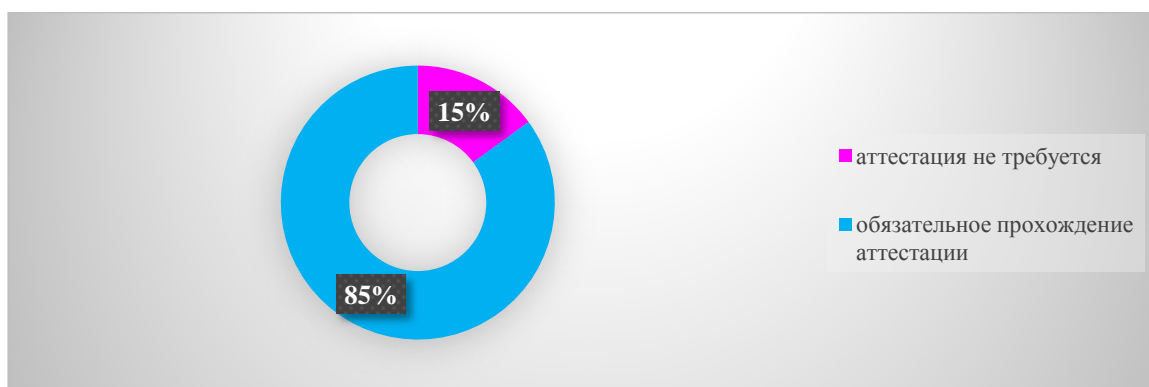


Рисунок 13 – Соотношение прохождения аттестации работников Парабельская ПП

Таким образом, можем определить преимущества и недостатки метода оценки работников Парабельская ПП – аттестации в таблице 15.

Таблица 15 – Преимущества и недостатки метода оценки работников Парабельская ПП – аттестации

Преимущества аттестации	Недостатки аттестации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод хорошо знаком и проработан.</li> <li>– На основании результатов аттестации можно принимать юридические решения.</li> <li>– Коллегиальное вынесение решения комиссией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Метод воспринимается многими сотрудниками негативно, сопряжен с большим стрессом.</li> <li>– Может применяться не для всех категорий сотрудников.</li> <li>– Требуется больших трудовых и временных затрат.</li> <li>– Работники не получают обратную связь.</li> <li>– Нацелен на оценку результатов в прошлом.</li> </ul>

Таким образом, в качестве рекомендаций считаем целесообразным внести предложения по расширению системы оценки работников Парабельская ПП.

### **Выводы**

Таким образом, по результатам проведенного исследования оценки персонала Парабельская промплощадка, которая является подразделением Томского ЛПУМГ и входит в структуру ООО «Газпром трансгаз Томск» г. Томск, сделаны основные выводы:

- оценка персонала на Парабельская ПП в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом;
- оценку проходят как производственные работники (рабочие основного производства), так и руководящие кадры (АУП);
- периодическая оценка на предприятии Парабельская ПП проводится раз в год;
- для производственного персонала (рабочие основного производства) проводится аттестация;
- аттестация работников проходит поочередно во всех структурных подразделениях. Но проводится в бессистемном порядке, т.е. последовательность прохождения аттестации может меняться;

– для оценки руководящих кадров и специалистов на Парабельская ПП используется метод ранжирования работы.

Таким образом, действующая система оценки работников на Парабельская ПП недостаточно эффективна, так как данная система воспринимается многими сотрудниками негативно, может применяться не для всех категорий сотрудников, а также требует больших трудовых и временных затрат. Работники не получают обратную связь, при этом существующая система оценки работников предприятия нацелена на оценку результатов в прошлом.

Для улучшения качественных показателей персонала Парабельская ПП, для достижения стратегической цели предприятия, а также роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности необходимо разработать систему оценки персонала, отвечающую условиям предприятия. Для чего необходимо разработать ключевые показатели персонала Парабельская ПП, как инструмент эффективного управления как Парабельская ПП, так и в целом предприятия Томское ЛПУМГ и ООО «Газпром трансгаз Томск» г. Томск.

### **3 Разработка ключевых показателей персонала как инструмент эффективного управления**

По результатам исследования, проведенного во второй части данной работы было выявлено, что действующая система оценки работников на Парабельская ПП недостаточно эффективна, так как данная система воспринимается многими сотрудниками негативно, может применяться не для всех категорий сотрудников, а также требует больших трудовых и временных затрат. Работники не получают обратную связь, при этом существующая система оценки работников предприятия нацелена на оценку результатов в прошлом.

Для улучшения качественных показателей персонала Парабельская ПП, для достижения стратегической цели предприятия, а также роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности необходимо разработать систему оценки персонала, отвечающую условиям предприятия. Для чего необходимо разработать ключевые показатели персонала Парабельская ПП, как инструмент эффективного управления предприятием.

Для достижения стратегической цели предприятия Парабельская ПП – роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности, необходимо разработать оценку персонала с помощью ключевых показателей, которая будет эффективным инструментом в решении поставленных задач, а также поможет провести «инвентаризацию человеческих ресурсов» на предприятии Парабельская ПП.

Для внедрения проекта «Оценка персонала с помощью ключевых показателей эффективности персонала» на Парабельская ПП поставлены следующие цели:

- 1) Довести до сведения работников Парабельская ПП информацию о целях предприятия, подразделения и о требуемых критериях исполнения.

- 2) Проинформировать работников о предъявляемых к ним требованиях.
- 3) Дать возможность работникам провести самооценку и получить оценку исполнения (performance appraisal) от руководителя.
- 4) Выявить сильные и слабые стороны каждого работника и определить дальнейшие шаги по повышению уровня исполнения.
- 5) Получить от работников обратную связь по проблемам, касающимся исполнения.
- 6) Повысить результативность деятельности и степень реализации потенциала работников.

Система оценки персонала Парабельская ПП с использованием ключевых показателей эффективности (KPI) должна охватывать все категории работников предприятия – от начальников подразделений до неквалифицированных рабочих.

На этапе разработки и подготовки проекта был изучен опыт зарубежных компаний.

Несмотря на то, что в настоящее время существует множество источников «готовых» ключевых показателей и их использование, применение которых облегчает работу кадровых служб, будет эффективней, если каждая организация разработает собственную модель ключевых показателей, так как каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам.

### **3.1. Общие ключевые показатели эффективности персонала предприятия**

Как было рассмотрено нами во второй части работы, работающих на Парабельская ПП как одного из подразделений Томского ЛПУМГ (филиала ООО «Газпром трансгаз Томск») можно разделить на четыре категории, это: административно-управленческий персонал, специалисты ИТР, рабочие основного производства, вспомогательные рабочие. Т.е. весь персонал Парабельская ПП относится к промышленно-производственному персоналу.



Таким образом, на основе изучения профессиональной деятельности работников Парабельская ПП, должностных обязанностей на основе справочника ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих), а также должностных инструкций работников предприятия, в рамках дипломной работы, нами были разработаны ключевые показатели персонала для оценки персонала Парабельская ПП с использованием КРІ.

На схемах 16-21 представлены разработанные ОБЩИЕ ключевые показатели персонала Парабельская ПП для оценки персонала, применительно к: АУП, специалистам и основным рабочим занятым на производстве.

<b>Компетентность</b> Знание технологических процессов, инструкций, сборочных приспособлений, контрольно-измерительного и рабочего инструмента и правил пользования ими; умение работать с технической документацией		
может четко описать особенности технологического процесса и свою роль в нем	читает, правильно интерпретирует схемы, чертежи и диаграммы	на практике демонстрирует умение пользоваться приспособлениями, четко разъясняет правила пользования ими

Рисунок 16 – Критерий оценки – компетентность

<b>Ответственность за качество</b> Удовлетворение потребностей потребителя (внутреннего и внешнего), знание и применение методов обеспечения качества продуктов и процессов					
может пояснить, как его работа ориентирована на потребителя (внутреннего и внешнего)	соблюдает требования нормативно-технической документации	демонстрирует заботу о качестве продукции своего участка/подразделения/цеха	владеет практическими приемами контроля качества	устанавливает процедуры, позволяющие убедиться в высоком качестве работы	проверяет точность своей работы и работы других

Рисунок 17 – Критерий оценки – ответственность за качество

<b>Дисциплина труда</b> Соблюдение требований нормативно-технической документации, правил внутреннего трудового распорядка, требований охраны труда и противопожарной безопасности; заинтересованное отношение к работе			
действует так, чтобы задание было исполнено качественно и в срок	выполняет поручения и задания руководителя с должной ответственностью	заботится о чистоте и культуре производства и действует так, чтобы ее обеспечить	придерживается правил внутреннего трудового распорядка (например, сроков начала работы и обеденного перерыва)

Рисунок 18 – Критерий оценки – дисциплина труда

<b>Стремление к совершенствованию</b> Повышение уровня знаний и квалификации, поиск улучшений, умение профессионально выполнять несколько операций на участке, передача опыта						
ищет новые, лучшие способы исполнения работы, предлагает улучшения	повышает профессиональный уровень	если видит, что что-то не так, принимает активные меры	демонстрирует готовность работать там, где его умения наиболее необходимы	с готовностью передает опыт молодым работникам	может выполнять функции мастера	предлагает и внедряет улучшения

Рисунок 19 – Критерий оценки – стремление к совершенствованию

<b>Ориентация на потребителя</b> Стремление к удовлетворению внешних и/или внутренних потребителей				
быстро и эффективно решает проблемы потребителя	беседует с потребителями (внутренними или внешними), чтобы выяснить, чего они хотят и насколько удовлетворены тем, что получают	предвидит и понимает потребности других подразделений	предвидит влияние действий на других сотрудников	находит пути, чтобы измерить, оценить удовлетворенность потребителя

Рисунок 20 – Критерий оценки – ориентация на потребителя

<b>Инициативность</b> Готовность предлагать собственные решения производственной задачи		
определяет, что нужно сделать, и предпринимает действия до того, как попросят, или до того, как этого потребует ситуация	делает больше того, что обычно требуется	предпринимает самостоятельные шаги, чтобы изменить ход событий

Рисунок 21 – Критерий оценки – инициативность

Таким образом, нами были разработаны общие ключевые показатели персонала Парабельская ПП по следующим критериям оценки работников предприятия (кроме вспомогательных рабочих) (таблица 16):

- 1) компетентность (рисунок 16);
- 2) ответственность за качество (рисунок 17);
- 3) дисциплина труда (рисунок 18);
- 4) стремление к совершенствованию (рисунок 19);
- 5) ориентация на потребителя (рисунок 20);
- 6) инициативность (рисунок 21).

Таблица 16 – Общие ключевые показатели эффективности персонала Парабельская ПП

Критерий оценки	Действия работника	Показатель KPI
<b>Компетентность</b> Знание технологических процессов, инструкций, сборочных приспособлений, контрольно-измерительного и рабочего инструмента и правил пользования ими; умение работать с технической документацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• может четко описать особенности технологического процесса и свою роль в нем</li> </ul>	Согласно данным бизнес-процесса и SMART – задач (согласно должностной инструкции и аттестации/экзамена)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• читает, правильно интерпретирует схемы, чертежи и диаграммы</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на практике демонстрирует умение пользоваться приспособлениями, четко разъясняет правила пользования ими</li> </ul>	

## Продолжение таблицы 16

<b>Ответственность за качество</b> Удовлетворение потребностей потребителя (внутреннего и внешнего), знание и применение методов обеспечения качества продуктов и процессов	• может пояснить, как его работа ориентирована на потребителя (внутреннего и внешнего)	
	• соблюдает требования нормативно-технической документации	отсутствие нарушений нормативно-технической документации
	• демонстрирует заботу о качестве продукции своего участка/подразделения	отсутствие брака на своем участке/подразделении
	• владеет практическими приемами контроля качества	количество осуществлённых приемов по контролю качества
	• устанавливает процедуры, позволяющие убедиться в высоком качестве работы	количество предложений рациональных предложений) по качеству работы
	• проверяет точность своей работы и работы других	количество показателей по производству в работе
<b>Дисциплина труда</b> Соблюдение требований нормативно-технической документации, правил внутреннего трудового распорядка, требований охраны труда и противопожарной безопасности; заинтересованное отношение к работе	• действует так, чтобы задание было исполнено качественно и в срок	процент выполнения плана производства
	• выполняет поручения и задания руководителя с должной ответственностью	количество вовремя выполненных поручений
	• заботится о чистоте и культуре производства и действует так, чтобы ее обеспечить	количество рациональных предложений о чистоте и культуре производства
	• придерживается правил внутреннего трудового распорядка	отсутствие дисциплинарных взысканий, прогулов
<b>Стремление к совершенствованию</b> Повышение уровня знаний и квалификации, поиск улучшений, умение профессионально выполнять несколько операций на участке, передача опыта	• ищет новые, лучшие способы исполнения работы, предлагает улучшения	количество принятых рациональных предложений по улучшению работы
	• повышает профессиональный уровень	количество и качество доп. образовательных данных (сертификаты, и т.п.)
	• если видит, что что-то не так, принимает активные меры	количество поощрений за доп. работу
	• демонстрирует готовность работать там, где его умения наиболее необходимы	
	• с готовностью передает опыт молодым работникам • может выполнять функции мастера • предлагает и внедряет рацпредложения	качество и количество работы по наставничеству молодых работников (успешно пройденная проф. адаптация и т.п.)
		наличие допуска к должностным обязанностям мастера/бригадира и т.п.
		количество предложенных и осуществленных рациональных предложений (исполненных) их затратность.

## Продолжение таблицы 16

<b>Ориентация на потребителя</b> Стремление к удовлетворению внешних и/или внутренних потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• быстро и эффективно решает проблемы потребителя</li> </ul>	отсутствие жалоб со стороны потребителей, их благодарность, увеличение количества потребителей
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• беседует с потребителями (внутренними или внешними), чтобы выяснить, чего они хотят и насколько удовлетворены тем, что получают</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• находит пути, чтобы измерить, оценить удовлетворенность потребителя</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предвидит и понимает потребности других подразделений</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предвидит влияние действий на других сотрудников</li> </ul>	
<b>Инициативность</b> Готовность предлагать собственные решения производственной задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определяет, что нужно сделать, и предпринимает действия до того, как попросят, или до того, как этого потребует ситуация</li> </ul>	количество вознаграждений, поощрений и т.п.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• делает больше того, что обычно требуется</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предпринимает самостоятельные шаги, чтобы изменить ход событий</li> </ul>	

Разработанные общие ключевые показатели эффективности для оценки ПП персонала будут применительно как к линейным руководителям Парабельская ПП (мастера, начальники участков/цехов), так и для специалистов и рабочих предприятия.

К каждому общему показателю эффективности, представленными выше, в соответствии с должностными обязанностями работников Парабельская ПП, необходимо добавить ключевые показатели *персональной результативности*, в соответствии с занимаемой должностью и требованиям к ней. Так, например, для начальника Парабельская ПП, а также для начальников цехов промплощадки, основным КРІ будут: показатель производительности труда, показатели использования мощностей и другие (таблица 17).

Таблица 17 – Цели и показатели КРІ для административно-управленческого персонала Парабельская ПП (например, начальник компрессорной станции).

Цели	Показатель КРІ
Выполнение плана производства	Объем производства в натуральном выражении
Не превышение норматива по браку (качество производства)	Брак, % от производства

## Продолжение таблицы 17

Уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг), экономия энергетических ресурсов в процессе производства	Снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инновационных технологий Снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери (по отношению к базисному периоду)
Производительности труда	Повышение производительности труда
Использование мощностей предприятия	% времени полезной работы оборудования ПП Недопущение простоев оборудования ПП и др.
Повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства	Снижение удельных выбросов парниковых газов в CO <sub>2</sub> -эквиваленте (по отношению к базисному)

Таким образом, применение KPI для оценки деятельности административно-управленческого персонала Парабельская ПП преследует в том числе и такие цели, как организация эффективного производства при минимальных удельных издержках, увеличение объема производства, снижение издержек на эксплуатацию оборудования и прочие.

### **3.2 Ключевые показатели эффективности специалистов и основных рабочих предприятия**

Для категории персонала «специалисты» Парабельская ПП, а также для категории «рабочие основного производства» при разработке ключевых показателей эффективности необходимо подойти более тщательно, так как данные категории являются основными на предприятии Парабельская ПП с удельным весом в общей структуре более 75%.

Для категории персонала «специалисты» Парабельская ПП, например, для инженера по технике безопасности ПП к общим показателям результативности необходимо добавить персональный показатель эффективности:

– количество случаев производственного травматизма (частота несчастных случаев на производстве) на предприятии Парабельская ПП;

– разработка и рациональность предложений по снижению производственного травматизма на предприятии и другие.

К рабочим основного производства на предприятии Парабельская ПП относятся: слесаря КИПиА, машинисты насосных установок, диспетчера компрессорных станций и другие. Рассмотрим должностные обязанности указанных основных рабочих и разработаем ключевые показатели эффективности на примере этих работников.

Слесарь контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА).

Слесарь КИПиА Парабельская ПП – это рабочий, специалист по ремонту, монтажу, регулировке и испытанию измерительных приборов и автоматики, точнее, служба с таким названием отвечает за работоспособность всей приборной системы на предприятии Парабельская ПП.

В обязанности слесаря КИПиА входят:

- контроль над работой контрольно-измерительных приборов и средств автоматики;
- выявление дефектов в работе приборов;
- проведение ремонта, монтажа, регулировки, настройки, наладки, испытания автоматических приборов, аппаратуры, систем, агрегатов и др.;
- изготовление лабораторных приборов;
- вычерчивание шкалы, сетки, пересчитывание показаний электрических приборов на другие пределы измерения.

Таким образом, основная цель деятельности слесаря КИПиА Парабельская ПП – это обеспечение ремонта, наладки, регулировки систем автоматического контроля технологического оборудования, отсюда можем представить *основные показатели персональной результативности слесаря КИПиА Парабельская ПП:*

- качество контроля над работой оборудования и приборов (своевременное устранение неполадок);
- своевременное выявление и устранение дефектов аппаратуры и приборов;

- качество и количество ремонта аппаратуры и приборов.

Машинист насосных установок (технологических компрессоров)  
Парабельская ПП.

В обязанности машиниста насосных установок Парабельская ПП входят:

- обслуживание компрессорных станций, щитов управления цехового уровня, а также общецеховых систем очистки и осушки газа, маслоснабжения, утилизация тепла на компрессорной станции;
- производство оперативных переключений на технологической обвязке компрессорных станций, регулирование режима работы цеха по указанию диспетчерской службы;
- вывод технологического оборудования в ремонт, участие в сдаче и приемке его из ремонта;
- производство оперативных переключений в электроустановках напряжением свыше 1000 вольт в цехах с электроприводными газоперекачивающими агрегатами.

Таким образом, основная цель деятельности машиниста насосных установок Парабельская ПП – это предупреждение, выявление и устранение неполадок в работе технологического оборудования и его систем, а также наладка компрессоров, их приводов, аппаратов, вспомогательного оборудования цехов, компрессорной станции Парабельская ПП, отсюда можем представить ***основные показатели персональной результативности машиниста насосных установок Парабельская ПП:***

- результативность ремонта насосных установок (отсутствие или снижение поломок).

Диспетчер компрессорной станции Парабельская ПП.

В основные обязанности диспетчера компрессорной станции входят:

- осуществление с использованием средств вычислительной техники, коммуникаций и связи оперативное регулирование хода приема и отпуска газа;
- обеспечивает выработку сжатого воздуха заданных параметров, правильную эксплуатацию оборудования станции;



Через диспетчера компрессорной станции Парабельская ПП проходят все огневые работы, а также все работы, связанные с ремонтом и обслуживанием магистральных трубопроводов и все виды технических работ. Все работы на магистральных трубопроводах докладываются диспетчеру.

Отсюда можем представить **основные показатели персональной результативности диспетчера компрессорной станции Парабельская ПП:**

– уменьшение числа отказов и аварий при эксплуатации магистральных трубопроводах.

Проведение процедуры оценки персонала с использованием разработанных ключевых показателей персонала Парабельская ПП рекомендуется проводить с помощью оценочных листов (**Приложение И**), который должен заполняться, как самим работником предприятия, так и его непосредственным руководителем.

В оценочном листе, представленный в **Приложении И**, также есть раздел «Новые требования к действиям работника», который включает в себя цели работников на следующий период, а также новые критерии оценки, которые будут приоритетными для данного работника в следующий период, и мероприятия по развитию этих ключевых показателей.

### **3.3 Ключевые показатели эффективности вспомогательных рабочих предприятия**

Далее, разработаем ключевые показатели эффективности для вспомогательного персонала Парабельская ПП (к которым относятся: грузчики, водители, разнорабочие и другие работники промплощадки не вошедшие в структуру основных рабочих).

Для вспомогательных работников Парабельская ПП, так же, как и для АУП, специалистов и основных рабочих, к каждому личностному показателю компетенций, в соответствии с должностными обязанностями работников Парабельская ПП, необходимо добавить ключевые показатели **персональной**

**результативности**, в соответствии с занимаемой должностью и требованиям к ней.

Так, например, для водителей Парабельская ПП основным показателем результативности будет:

- коэффициент загруженности;
- отсутствие ДТП по вине водителя (либо обоюдное признание вины);
- контроль технического состояния автомобиля;
- отсутствие штрафной санкций со стороны ГИБДД;
- SMART – задачи.

А для охранника Парабельская ПП, основным показателем результативности будет:

- коэффициент загруженности охранника;
- отсутствие несанкционированного нахождения на территории ПП людей;
- отсутствие хищений на промплощадки и другие.

Проведение процедуры оценки вспомогательного персонала с использованием разработанных ключевых показателей персонала Парабельская ПП рекомендуется проводить также с помощью оценочных листов (**Приложение К**), который должен заполняться, как самим работником предприятия, так и его непосредственным руководителем.

Оценка работников Парабельская ПП с использованием ключевых показателей должна проходить поэтапно:

#### 1. Подготовительный этап

1.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает список кандидатов, подлежащих оценке. В список попадают кандидаты, заполнившие анкету кандидата. Его необходимо согласовать у начальника управления по работе с персоналом.

1.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом направляет в отдел кадров списки работников, подлежащих оценке, с запросом

на предоставление информации по жалобам либо благодарностям, поступившим на данного сотрудника.

1.3. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает бланки, которые будут использованы во время проведения оценки (**Приложение И - К**).

2. Проведение оценки.

3. Заключительный этап.

3.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подсчитывает результаты и составляет индивидуальные отчеты по оцененным работникам.

3.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом предоставляет индивидуальные отчеты по оцененным работникам начальнику управления по работе с персоналом, который пишет рекомендации и совместно с ответственным представителем Управления по работе с персоналом предлагает решения.

В дальнейшем оценку персонала Парабельская ПП и каждого из подразделений необходимо осуществлять по следующей схеме, которая представлена на рисунке 22.



Рисунок 22 – Схема оценки персонала Парабельская ПП с помощью ключевых показателей эффективности

После проведения оценки персонала Парабельская ПП с использованием разработанных ключевых показателей необходимо провести анкетирование сотрудников предприятия (**Приложение Л**).

Данная анкета разработана для совершенствования системы оценки персонала с использованием ключевых показателей в будущем (убрать пробелы в проектной системе оценки персонала).

Таким образом, мы определили, что для каждого сотрудника Парабельская ПП необходимо разработать около пяти-семи ключевых показателей деятельности, которые могут измеряться в рублях, днях, процентах, штуках и т. д.

Следующим шагом будет определение веса для ключевых показателей эффективности.

При установке веса следует соблюдать несколько правил:

- сумма весов в наборе КРІ одного сотрудника должна равняться 100%;
- важнейшие КРІ, достижение которых приведет к масштабным долгосрочным улучшениям, должны обладать значительным весом (20% и более), а вспомогательные – 10 – 12%.

Чтобы оценить итоговый результат работы конкретного руководителя, специалиста или работника Парабельская ПП, необходимо рассчитать его результативность.

Результативность – это универсальная шкала для измерения результатов по КРІ, вычисляемая в баллах. Она позволяет соотносить уровни достижения целевых планок по различным КРІ независимо от единиц измерения и напряженности планов.

Рассчитывается результативность по КРІ сотрудников. Для каждой из целевых планок («порог» – необходимый минимум, «план» – ожидаемый результат, «вызов» – труднодостижимое, идеальное значение показателя) устанавливаются соответствующие им балльные значения:

- для уровня «план», как правило, принимается значение 100 баллов
- для «порога» – 70 баллов
- для «вызова» – 110 баллов.

Для определения итоговой (интегральной) результативности сотрудника суммируются произведения выставленных баллов на вес, присвоенный ключевым показателям эффективности (см. таблица 18).

Таблица 18 – Расчет результативность по КРІ сотрудников Парабельская ПП (на примере начальника компрессорной станции) (Матрица КРІ)

КРІ	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Коэффициент выполнения
Выполнение плана производства	0,200	%	99,300	99,977	1,4000
Не превышение норматива по браку (качество производства)	0,200	%	99,000	100,00	1,4000

Продолжение таблицы 18

Уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг), экономия энергетических ресурсов в процессе производства	0,150	%	0,800	0,000	1,4000
Производительности труда	0,250	%	100,000	98,977	1,200
Использование мощностей предприятия	0,100	балл	0,900	0,001	0,600
Повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства	0,100	балл	0,900	0,000	0,600
Всего	1,000	х	х	х	х
Коэффициент результативности (рейтинг)					1,10

Таким образом, видно, что вес КРІ отражает его значимость для предприятия, тем самым мы указываем сотруднику на то, какие показатели наиболее приоритетны.

По нашему мнению, оценка персонала с помощью ключевых показателей эффективности персонала (КРІ) связана с процессами обучения и формирования кадрового резерва. На первом этапе реализации проекта основные усилия необходимо направить на внедрение технологий и освоение инструментов. В дальнейшем необходимо расширить круг задач, решаемых с помощью оценки персонала с использованием ключевых показателей эффективности, усилить ее связь с другими элементами системы управления человеческими ресурсами на предприятии Парабельская ПП.

Прогнозируется, что предложенный проект «Оценка персонала с использованием КРІ» в общем достигнет поставленных стратегических целей Парабельская ПП, а также целям Томского ЛПУМГ в целом. На предприятии повысится результативность и эффективность труда. С точки зрения самих

работников, оценка персонала с использованием KPI будет способствовать установлению эффективной обратной связи с руководителями, а также станет эффективным инструментом управления работниками в условиях перехода к повременной системе оплаты труда.

### **3.4 Автоматизация системы сбора, обработки и отображения показателей эффективности персонала предприятия**

Эффективность применения на предприятии Парабельская ПП показателей KPI прямо зависит от правильного выбора ключевых показателей компании и допустимости их эффективного использования в работе предприятия. Поэтому, для эффективного внедрения разработанных ключевых показателей эффективности в систему оценки персонала предприятия, рекомендуется использовать продукт СЭД «Корпоративный документооборот» который наряду с широкими возможностями по автоматизации документооборота и бизнес-процессов содержит средства для качественной и оперативной оценки работы работников на основе показателей KPI.

Возможности системы СЭД «Корпоративный документооборот» обеспечивают полный цикл работы от проектирования и настройки системы показателей до сбора данных и расчета KPI в режиме онлайн. Программа также поддерживает многомерный анализ и формирование разнообразных отчетов.

Преимуществом данного продукта является то, что он работает на базе, использование платформы «1С» позволяет снизить затраты на ввод в эксплуатацию программы. Пользователи программы уже знакомы с основными приемами работы в «1С» и работа с новыми объектами подсистемы KPI не вызывает затруднений. Платформа «1С» позволяет также значительно снизить затраты на лицензирование рабочих мест, часто лицензии платформы «1С» уже имеются на рабочих местах и не требуют дополнительных затрат на приобретение.

Программа обеспечивает нужными данными и помогает в работе различным сотрудникам, от линейных менеджеров до руководящего состава предприятия.

Система настройки показателей содержит простые и доступные средства настройки ключевых показателей эффективности (KPI) с использованием наглядного визуального редактора.

Применение СЭД «Корпоративный документооборот» позволяет:

1) Осуществлять мониторинг операционных показателей отдельных сотрудников и целых департаментов.

2) Осуществлять мониторинг стратегических показателей предприятия.

3) Повысить прозрачность бизнеса посредством формализации показателей.

4) Улучшить связь внешних и внутренних бизнес-процессов предприятия.

5) Получить оперативную и достоверную информацию об отклонении показателей от целевых значений.

6) Оперативно оценивать правильность управленческих решений.

7) Выполнять анализ различных сценариев и фактических данных.

8) Повысить доступность стратегии предприятия и понимания роли каждого сотрудника в её достижении.

Основные функциональные возможности:

1) Возможность работы в обычном и веб-клиенте «1С». Доступность данных из любой точки мира.

2) Легкая интеграция с подсистемами управления документами и бизнес-процессами предприятия, реализованными в том же продукте.

3) Возможность получения данных в разнообразных аналитических разрезах.

4) Визуальный редактор ключевых показателей.

5) Возможность иерархического построения системы KPI (одни показатели могут использовать и включать в себя данные других показателей).



6) Использование библиотеки показателей КРІ (выгрузка и загрузка xml-файлов).

7) Расширенные возможности по формированию отчетов, использование диаграмм и графиков.

Преимущества системы:

1) Полная интеграция с системой документооборота и бизнес-процессов.

2) Возможность автоматического получения данных из экземпляров бизнес-процессов предприятия.

3) Использование неограниченного количества ключевых показателей эффективности (КРІ).

4) Использование неограниченного количества различных сценариев для сравнения с фактическими данными.

5) Работа на широко известной платформе «1С:Предприятие» имеющей большое количество подготовленных пользователей, программистов и администраторов.

Подсистема КРІ (ключевых показателей эффективности) входит в комплект поставки СЭД «Корпоративный документооборот» и не требует дополнительных затрат на приобретение.

Рассмотрим также автоматизированную систему сбора, обработки и отображения показателей эффективности деятельности промышленного предприятия, предложенную аспирантом кафедры ВТ, ТПУ, О.Л. Капилевич.

При постановке задачи автоматизации процесса работы с КРІ в масштабах промышленного предприятия были выделены следующие цели:

1. Автоматизированный/автоматический сбор информации о фактических значениях КРІ.

2. Расчет КРІ (в том числе и для системы мотивации).

3. Хранение плановых и фактических значений КРІ.

4. Построение оперативных отчетов по подразделениям и предприятию в целом.

5. Формирование панелей индикаторов с оперативной информацией по фактическим значениям KPI.

6. Механизм утверждения плановых и фактических значений KPI, действующий при вводе данных и сигнализирующий в отчетах об утвержденности данных.

7. Управление правами доступа к системе: сотрудник может только просматривать данные, начальник подразделения может изменять данные для сотрудников своего подразделения, а директор предприятия или специально выделенный в организационной структуре отдел утверждает значения KPI для подразделений.

Для разработки автоматизированной системы была выбрана платформа Microsoft, как наиболее часто используемая на промышленных предприятиях. Для управления хранимыми данными используется система управления базами данных (СУБД) MS SQL Server 2005. Для отображения информации - порталное решение на основе MS SharePoint Server 2007. Для автоматизации сбора и расчетов дополнительно разрабатывались утилиты и системы с помощью NET Framework.

Портальное решение, часто являющееся единой точкой входа к информационным ресурсам предприятия, было выбрано в качестве инструмента представления панелей индикаторов и отчетов с целью обеспечения максимальной наглядности информации о KPI.

Структура разработанной автоматизированной системы представлена на рисунке 23.

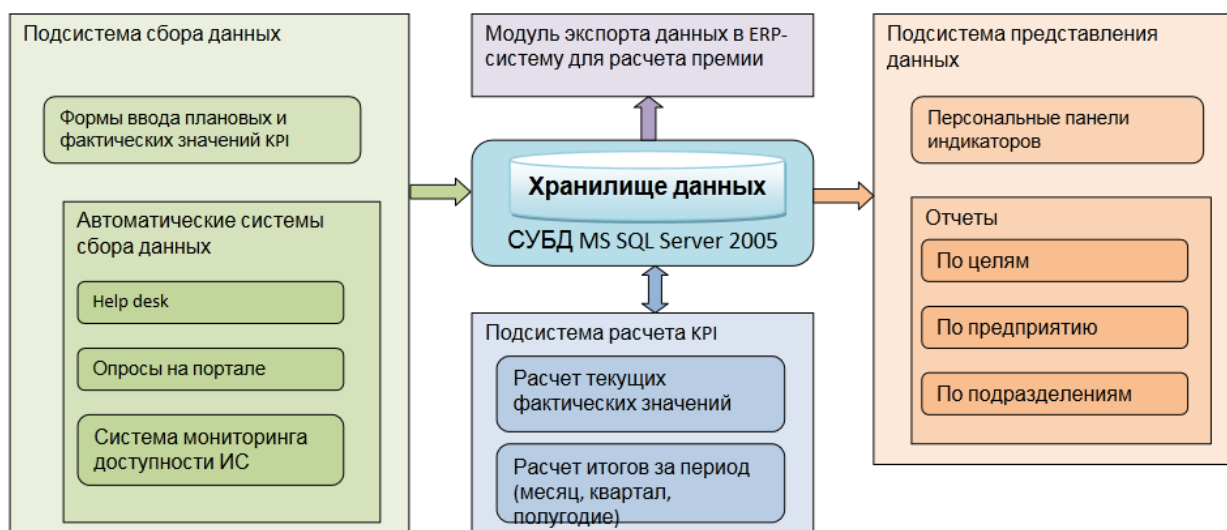


Рисунок 23 – Структурная схема автоматизированной системы

Ядром системы является база данных (БД), спроектированная для хранения информации о пользователях системы, целях, показателях, их плановых и фактических значениях на каждый отчетный период. Для построения отчетов хранится иерархическая организационная структура предприятия, с историей ее изменения.

Подсистемы сбора и расчета КРІ реализованы как хранимые процедуры и задания SQL-сервера. Модули подсистемы ввода осуществляют перенос фактической информации из различных информационных или технических систем в БД.

Для указания ответственных за работоспособность каждой информационной системы в БД добавлены матрицы ответственности.

Рассмотрим в качестве примера разработанные модули автоматического сбора данных о КРІ сотрудников службы информационных технологий предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Для КРІ «Количество нарушений стандарта» и «Количество полученных рекламаций» модуль сбора позволяет автоматически получать информацию из системы технической поддержки пользователей ServiceDesk компании ManageEngine. Каждый час этот модуль выгружает в БД автоматизированной системы фактические значения о выполненных и просроченных заявках и полученных рекламациях для каждого

сотрудника. В свою очередь модуль расчета агрегирует фактические показатели для службы в целом.

Мониторинг доступности информационных систем производится специально разработанной утилитой на основе предупреждений системы Microsoft Operation Manager. Раз в сутки значения о доступности пользователям каждой из информационных систем переносятся из утилиты мониторинга в БД автоматизированной системы. Затем для каждого сотрудника рассчитывается его показатель с учетом матрицы доступа.

Для показателей, автоматический сбор значений которых невозможен, предусмотрены формы ручного ввода. Пример экранной формы ввода весов, плановых и фактических значений КРІ приведен на рисунке 24.

**Ввод данных**

Капилевич Олег Леонидович 30.11.2009

КРІ	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Коэффициент выполнения КРІ
Время доступности ИС, обслуживаемых сотрудниками УИТ	<input type="text" value="0,250"/>	%	<input type="text" value="99,30"/>	<input type="text" value="100,00"/>	<input type="text" value="1,400"/>
Количество успешно завершённых проектов, ведущихся силами УИТ	<input type="text" value="0,400"/>	шт.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0,600"/>
Процент заявок, выполненных сотрудниками УИТ с нарушениями стандарта	<input type="text" value="0,250"/>	%	<input type="text" value="0,6"/>	<input type="text" value="0,0"/>	<input type="text" value="1,400"/>
Степень удовлетворенности клиентов	<input type="text" value="0,100"/>	балл	<input type="text" value="0,920"/>	<input type="text" value="0,000"/>	<input type="text" value="0,600"/>
	Сумма весов: 1,000		План утвержден!		

Рисунок 24 – Электронная форма ручного ввода

Подсистема расчета КРІ позволяет периодически вести пересчет значений КРІ по его фактическому значению. Также эта подсистема осуществляет расчет итоговых значений КРІ сотрудников и подразделений после закрытия отчетного периода.

Отображение информации реализовано с помощью разработанных веб-частей (web parts) для SharePoint-портала. При этом создано несколько

инструментов отображения информации: панели индикаторов, отчеты по подразделениям, отчет по предприятию в целом и отчет по целям.

Первый инструмент визуализации – панель индикаторов. С помощью этого инструмента каждый пользователь системы, заходя на корпоративный портал и проходя авторизацию, может видеть список своих КРІ, их плановые и текущие фактические значения. Каждый показатель сопровождается графическим индикатором состояния: зеленым при нахождении фактического значения КРІ в зоне, близкой к плановой, и красный - в противном случае. Для некоторых показателей предусмотрена переходная зона, отображающаяся желтым значком.

Дополнительно отображается рассчитанное с учетом веса каждого показателя значение коэффициента эффективности, показывающее текущий уровень эффективности деятельности сотрудника. Это значение также сопровождается цветной индикацией. Пример панели индикаторов приведен на рисунке 25.

Начальник управления: *Марков Николай Григорьевич*  
Коэффициент выполнения КРІ: 1,12▲

КРІ	Вес	Ед.изм.	План	Факт	Коэффициент выполнения	
Время доступности критических ИС, обслуживаемых сотрудниками УИТ	0.150	%	99.300	99.977	1.4000	●
Время доступности некритических ИС, обслуживаемых сотрудниками УИТ	0.100	%	99.000	99.769	1.4000	●
Количество рекламаций, полученных по вине сотрудников УИТ	0.200	шт.	0	0	1.4000	●
Количество успешно завершённых проектов, ведущихся силами УИТ	0.250	шт.	7	0	0.6000	◆
Процент заявок, выполненных сотрудником с нарушениями стандарта	0.200	%	0.800	0.000	1.4000	●
Степень удовлетворенности клиентов	0.100	балл	0.900	0.000	0.6000	◆

Отдел обслуживания вычислительной техники и оргтехники  
Ведущий специалист: *Доманов Денис Владимирович*  
Коэффициент выполнения КРІ: 1,24▲

КРІ	Вес	Ед.изм.	План	Факт	Коэффициент выполнения	
Время доступности критических ИС, обслуживаемых сотрудниками УИТ	0.200	%	99.300	100.000	1.4000	●
Время доступности некритических ИС, обслуживаемых сотрудниками УИТ	0.200	%	99.000	100.000	1.4000	●
Количество рекламаций, полученных по вине сотрудников УИТ	0.200	шт.	0	0	1.4000	●
Процент заявок, выполненных сотрудником с нарушениями стандарта	0.200	%	0.800	0.000	1.4000	●
Степень удовлетворенности клиентов	0.200	балл	0.900	0.000	0.6000	◆

Рисунок 25 – Панель индикаторов

Для просмотра КРІ всех сотрудников подразделения и анализа его эффективности разработан отчет, учитывающий иерархическую структуру подразделения, которая имеет место на данный отчетный период. В отчете для

каждого сотрудника отображается информация, аналогичная информации на панели индикаторов. Дополнительно рассчитывается итоговая оценка эффективности подразделения. Вся числовая информация сопровождается цветовыми индикаторами.

Разработан также инструмент отображения информации об эффективности деятельности всего предприятия в целом.

В настоящее время разработанная автоматизированная система внедрена в административных подразделениях (управление первого уровня) ООО «Газпром трансгаз Томск», а также в таких подразделениях предприятия как: Новокузнецкое ЛПУМГ и Алтайское ЛПУМГ. Она позволила каждому сотруднику компании в реальном времени наблюдать его текущую эффективность деятельности, которая измеряется по известным формальным признакам в объективной цифровой оценке.

Также, оценивая компоненты (KPI с весовыми коэффициентами) в общей оценке, сотрудник имеет возможность понять, что ему необходимо сделать для того, чтобы получить максимально возможное значение того или иного KPI.

Руководителям подразделений ОАО «Востокгазпром» система позволила в реальном времени оценивать эффективность деятельности каждого сотрудника подразделения по наглядным цветовым индикаторам и легко выявлять проблемные места. Для подразделения появилась возможность оценивать уровень эффективности в целом, а также выявлять приоритетные на текущий момент направления деятельности с целью повышения эффективности. Также внедренная система ключевых показателей эффективности позволила начальнику подразделения управлять мотивацией сотрудников в соответствии с целями подразделения.

На уровне предприятия со внедрением системы у топ-менеджеров появился инструмент для оперативной сравнительной оценки эффективности подразделений. Также появилась возможность оценки эффективности деятельности предприятия в целом и, соответственно, управления по целям.

Созданная на базе продуктов компании Microsoft и описанная выше автоматизированная система позволяет собирать и обрабатывать (рассчитывать) KPI как для оценки эффективности деятельности каждого сотрудника Парабельская ПП, подразделений Томского ЛПУМГ, так и предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в целом.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3203	Левчук Оксана Александровна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление/специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место работника предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вредные производственные факторы: шумы, метеоусловия, вредные вещества, вибрация, электромагнитные поля.</li> <li>- Присутствует негативное воздействие на окружающую среду.</li> <li>- Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – очень высокая.</li> </ul> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные представленные ООО «Газпром тансгаз Томск»</li> <li>2. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы социальной политики компании.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании.</li> <li>3. Система социальных гарантий компании.</li> <li>4. Социальное поведение сотрудников компании.</li> <li>5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ol>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды.</li> </ol>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	2.Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3.Спонсорство компании. 4.Благотворительность компании.
3.Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	1.Разработка программы КСО предприятия на 2016 год. 2.Рачет затрат на программу на 2016-2017 гг.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

**Дата выдачи задания для раздела по линейному графику**

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Левчук Оксана Александровна		

#### **4 Социальная ответственность компании ООО «Газпромтрансгаз» г. Томск**

Важнейшей частью деятельности в области корпоративной социальной ответственности является поддержка регионов присутствия ООО «Газпром трансгаз Томск». Компания вносит свой вклад в социально-экономическое развитие территорий как крупный налогоплательщик, работодатель и партнер органов власти и местных сообществ в решении актуальных задач регионального развития. Проекты ООО «Газпром трансгаз Томск» в этой области направлены на повышение качества жизни и формирование комфортной социальной среды для населения регионов, включая работников предприятия и членов их семей.

ООО «Газпром трансгаз Томск» последовательно интегрирует принципы устойчивого развития и социальной ответственности в стратегию бизнеса. Следование этим принципам ООО «Газпром трансгаз Томск» рассматривает как один из ключевых факторов долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности.

При разработке и реализации своей бизнес-стратегии ООО «Газпром трансгаз Томск» ориентируется на системное, сбалансированное управление производственными, экологическими, социальными аспектами деятельности. ООО «Газпром трансгаз Томск» стремится обеспечить динамичный рост и повышение эффективности основной деятельности при последовательном повышении эффективности социальных инвестиций в персонал и местные сообщества, а также при сокращении удельной нагрузки на экосистемы.

ООО «Газпром трансгаз Томск» последовательно выстраивает комплексный подход к управлению своим воздействием на социально-экономические и экологические системы, внедряет современные, соответствующие международным стандартам системы экологического и социального менеджмента.

ООО «Газпром трансгаз Томск» регулярно анализирует воздействие своей деятельности на окружающую среду и общество, внимательно оценивает потенциальное социальное и экологическое воздействие новых проектов. ООО «Газпром трансгаз Томск» поддерживает активный диалог со всеми заинтересованными сторонами и стремится учитывать их ожидания при принятии управленческих решений.

Приоритеты ООО «Газпром трансгаз Томск» в сфере устойчивого развития и социальной ответственности определяются ее миссией и стратегическими целями и представляют собой систему взаимосвязанных направлений деятельности в рамках единой стратегии ООО «Газпром трансгаз Томск».

#### **4.1. Определение стейкхолдеров предприятия**

Структура стейкхолдеров ООО «Газпром трансгаз Томск» представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Стейкхолдеры предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Инвесторы	1 Население регионов присутствия компании
2 Потребители	2 Благотворительные организации
3 Менеджеры высшего звена компании	3 Экологические организации
4 Прочие сотрудники компании	-
5 Поставщики	-

По данным таблицы 19 видно, что на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» преобладают прямые стейкхолдеры, это инвесторы, потребители продукции, менеджеры высшего звена, а также прочие сотрудники компании и поставщики.

ООО «Газпром трансгаз Томск» накоплен значительный опыт сотрудничества с местными сообществами. Свою работу в этом направлении компания строит в рамках региональной политики ОАО «Газпром», в тесном

взаимодействии с органами власти и местного самоуправления, общественными организациями. В развитие соглашения о сотрудничестве между ОАО «Газпром» и Правительством Томской области компания ежегодно подписывает договоры с районами округа, в которых обозначены параметры партнерских взаимоотношений.

ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Для жителей Томской области, особенно северных районов имя «Газпром трансгаз Томск» уже давно ассоциируется с надёжностью и социальной ответственностью. Газовики, по сути, возрождают сибирскую глубинку. Города и села, куда приходит газовики, оживают. Предприятие постоянно оказывает благотворительную помощь детским домам, школам, строит в Томской области социальные и спортивные объекты, поддерживает развитие спорта и творчества.

При этом, многие социальные проекты, реализуемые властью, были бы невозможны без помощи газовиков. Это и праздник в Парабели, по возрождению культурного наследия области, и газификация Колпашева.

## 4.2. Определение структуры программы КСО

Структура программы КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Структура программы КСО ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат
1. Благотворительность	-	Детские дома, некоммерческие организации, благотворительные фонды и т.п.	2016 год	повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствия компании

Продолжение таблицы 20

2. Обеспечение экологической безопасности	Сбор и очистка сточных вод Обращение с отходами Защита и реабилитация земель, поверхностных и подземных вод Охрана атмосферного воздуха Другие направления деятельности в области охраны окружающей среды	Экологические организации, общество	2016-2025	Ликвидация накопленного исторического экологического наследия, а также развитие современных технологий
3. Производственная безопасность, охрана труда	Развитие промышленной, пожарной, транспортной безопасности, охраны труда и здоровья в рамках производственной деятельности компании			
4. Комплексная программа социальных инвестиций «Родные города»	Региональное развитие	Жители городов присутствия компании.	2016 год	повышение качества жизни в городах присутствия компании, расширение доступа их жителей к современной городской среде, образованию и культуре. Программа позволяет развивать социальную и предпринимательскую активность местных сообществ.

Продолжение таблицы 20

5 Личный вклад		НКО, благотворительный фонд	2015- 2016	Реализация масштабной программы «Личный вклад» позволяет Компании перейти от спонтанной добровольческой практики к системному развитию корпоративного волонтерства.
----------------	--	-----------------------------------	---------------	---

Все социальные и благотворительные проекты Компании реализуются в рамках единой комплексной программы социальных инвестиций «Родные города», внедренной в 2014 г. Программа направлена на повышение качества жизни в городах присутствия Компании, расширение доступа их жителей к качественной городской среде, образованию и культуре.

Программа «Родные города» способствует активации внутренних источников развития благодаря привлечению НКО и волонтеров, а также партнерству с местными властями.

В 2015 г. в рамках программы «Родные города» Компания реализовала более 150 проектов. Совместные проекты с местными сообществами были реализованы в 4 ДО Компании.



Рисунок 26 – Структура программы социальных инвестиций «Родные города»

Этапы и разработки и реализации социальных проектов ООО «Газпром трансгаз Томск» представлены на рисунке 27.

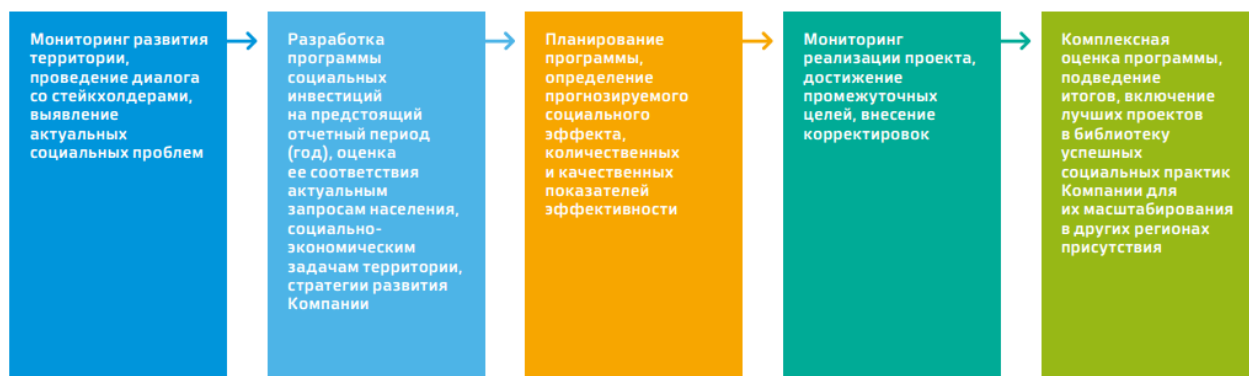


Рисунок 27 – Этапы и разработки и реализации социальных проектов ООО «Газпром трансгаз Томск»

Формирование портфеля социальных и благотворительных проектов, которые реализуются в рамках программы «Родные города», осуществляется с учетом результатов диалога с заинтересованными сторонами (населением и представителями органов региональной власти), а также мониторинга социального самочувствия в регионах, включающего использование данных как собственных, так и независимых исследований. Осуществляя социальную деятельность, Компания стремится вовлекать местных жителей и некоммерческие организации (НКО) в обсуждение актуальных проблем территорий, содействуя тем самым формированию социально активных сообществ как базового фактора устойчивого развития регионов. В 2014 г. Компания внедрила новый инструмент поддержки проектов жителей регионов - грантовый конкурс социальных инициатив.

Это позволяет решить целый комплекс задач, таких как:

- вовлечение местных сообществ и других заинтересованных сторон в обсуждение задач развития территорий;
- создание условий для справедливого отбора самых перспективных проектов;

– развитие профессиональных компетенций местных общественных объединений, заинтересованных в реализации социально значимых идей.

В обсуждении тематических приоритетов конкурса, разработке критериев качественных проектов и рассмотрении поступающих заявок участвуют НКО, органы власти, эксперты филантропического сообщества. Значимым является и то, что конкурсная процедура является обучающим процессом, включающим в себя установочные семинары по социальному проектированию для соискателей финансирования, консультации для всех участников по результатам конкурса и консалтинг для организаций-победителей по вопросам управления проектами. В 2015 г. для дополнительной поддержки конкурсантов Компания создала телефонную «горячую линию».

Компания стремится к взаимовыгодному сотрудничеству с предприятиями в регионах своего присутствия. В 2015 г. была утверждена «дорожная карта» «Расширение использования продукции и технологий предприятий Томской области для ООО «Газпром трансгаз Томск». По итогам 2015 г. общий объем заказов, полученных томскими организациями от Компании, составил 1,5 млрд. руб.

В 2016 г. аналогичная «дорожная карта» будет составлена для предприятий Омской области.

Вклад ООО «Газпром трансгаз Томск» в развитие территорий:

- развитие экономического потенциала регионов;
- налоговые отчисления в местные бюджеты;
- обеспечение региональных экономик топливными ресурсами;
- обеспечение устойчивой занятости (20 000 рабочих мест на конец 2015 г.);
- сохранение природной среды путем реализации программ модернизации предприятий, программ по сохранению биоразнообразия, природоохранной деятельности;
- развитие экономической активности местного бизнеса - сотрудничество с предприятиями-поставщиками;



- формирование благоприятной социальной среды и развитие человеческого капитала путем реализации корпоративной программы социальных инвестиций «Родные города» и благотворительных программ.

В планируемом периоде (2016 год) предприятие ООО «Газпром Трансгаз Томск» планирует достичь:

- недопущения аварий на опасных производственных объектах;
- снижения происшествий с оборудованием (инцидентов) на 10%;
- снижения количества пожаров на 10%;
- снижения удельного показателя травматизма (LTIFR) на 20%;
- недопущения чрезвычайных ситуаций техногенного характера на производственных объектах.

Для этого, в планируемом периоде будут реализовываться следующие ключевые мероприятия:

- разработка, внедрение нормативно-методических документов Компании, в том числе стандартов Компании по обучению в области ПЭБ, ОТ и ГЗ, по безопасному проведению работ повышенной опасности, по системе управления подрядными организациями, методики ведения рейтинга подрядчиков;

- разработка и распространение методической продукции, направленной на повышение культуры безопасности;

- отстранение подрядчиков, не прошедших медицинский осмотр;
- внедрение стратегии «30 шагов» для подрядных организаций;
- разработка типовых планов и схем маршрутов движения автотранспорта;

- внедрение систем Hands Free («свободные руки») для водителей;
- участие в рабочих группах по формированию справочников наилучших доступных технологий;

- работа над ФНиП «Общие требования к обоснованию безопасности ОПО»;

- визуализация опасных зон;
- разработка и внедрение пилотного проекта по электронному тестированию работников на аппарате ЭСМО (электронная система медицинских осмотров);
- инициация изменений в законопроект № 116-ФЗ «О промышленной безопасности».

Компания планирует продолжить работу по повышению эффективности управления промышленной, пожарной безопасностью и охраной труда. Для этого в «Газпром трансгаз Томск» будут реализовываться такие программы, как мониторинг мероприятий по результатам производственного контроля, расследований; контроль реализации корректирующих мероприятий; проведение расширенных технических аудитов; повышение культуры безопасности.

В целях повышения эффективности обеспечения экологической безопасности и охраны окружающей среды компания в 2016 г. продолжит:

- реализацию программ обеспечения экологической безопасности, программ по сохранению биоразнообразия;
- осуществление производственного экологического контроля и мониторинга компонентов окружающей среды;
- проведение научно-исследовательских работ в области экологической безопасности;
- модернизацию производственных мощностей, позволяющую снизить нагрузку на окружающую среду;
- проведение автоматизации бизнес-процессов по экологической безопасности;
- актуализацию внутренней нормативно-методической базы с учетом новых требований природоохранного законодательства;
- развитие компетенций персонала Компании в области экологической безопасности и экологической культуры;

- инициацию внесения изменений в природоохранное законодательство;

- участие в рабочей группе по формированию справочников наилучших доступных технологий

- участие в рассмотрении законопроектов в рамках Комитета РСПП по экологии и природопользованию.

#### Благотворительность

Общие подходы ООО «Газпром трансгаз Томск» к благотворительной деятельности определяются Политикой благотворительной деятельности и стандартом Компании «Порядок оказания благотворительной помощи». В Компании реализуется Концепция благотворительной деятельности, направленной на повышение эффективности благотворительных программ в регионах присутствий. В соответствии с Концепцией в структуре благотворительной деятельности выделены четыре направления: адресная корпоративная благотворительность, фонд взаимопомощи, корпоративное волонтерство и грантовые конкурсы социальных инициатив.

Вся благотворительная помощь оказывается в соответствии с основными направлениями программы «Родные города».

В рамках адресной корпоративной благотворительности Компания оказывает целевую помощь некоммерческим общественным организациям, благотворительным фондам, учреждениям науки, культуры, спорта, образования и здравоохранения, детским домам, а также отдельным гражданам. Благотворительная помощь оказывается из бюджета Компании на основании решений Комиссии по благотворительности.

В Компании действует Фонд взаимопомощи «Родные люди», созданный для оказания материальной и организационной помощи членам коллектива и их близким, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях. Работа Фонда строится на принципах софинансирования со стороны сотрудников и Компании.

#### 4.3. Определение затрат на программы КСО

Затраты на мероприятия КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» на планируемый период (2016-2017 гг.) представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Стоимость реализации на планируемый период
1 Комплексная программа социальных инвестиций «Родные города»	543,9 млн. руб.
2 Обеспечение экологической безопасности	843,5 млн. руб.
3 Производственная безопасность, охрана труда	369,1 млн. руб.
4 Программа Импортзамещения	147,6 млн. руб.
5 Благотворительность	158,0 млн. руб.
6 Личный вклад	1 700 тыс. руб.
Всего затрат	2063,8 млн. руб.

По данным таблицы 21 видно, что на планируемый период (2016-2017 гг.) компания Затраты на мероприятия КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» составляют более 2 млрд руб.

#### 4.4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Принципы социальной ответственности, согласно ISO 26000:

- подотчетность,
- прозрачность,
- этичное поведение,
- уважение интересов заинтересованных сторон,
- соблюдение верховенства закона,
- соблюдение международных норм поведения,
- соблюдение прав человека.

Стратегические приоритеты ООО «Газпром трансгаз Томск» в области устойчивого развития:

- повышение эффективности основной деятельности:
- развитие кадрового потенциала, соответствующего вызовам отраслевого развития:

- укрепление производственной безопасности;
- поддержка местных сообществ регионов присутствия;
- минимизация воздействия на окружающую среду;
- повышение энергоэффективности и оптимизация использования энергоресурсов:
- последовательное снижение показателей производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и негативного воздействия на окружающую среду;
- организация безопасного производства.

Таким образом, по результатам исследования видно, что особое внимание в ООО «Газпром трансгаз Томск» уделяется социальной политике. Среди основных приоритетов - достойный уровень зарплаты, обеспечение качественного медицинского обслуживания и отдыха сотрудников. Предприятие активно внедряет профессиональное обучение персонала и совершенствует работу с молодыми специалистами. Повышается социальная защищенность работников, развивается отраслевая система пенсионного обеспечения.

Для жителей Томской области, особенно северных районов имя «Газпром трансгаз Томск» уже давно ассоциируется с надёжностью и социальной ответственностью. Газовики, по сути, возрождают сибирскую глубинку. Города и села, куда приходит газовики, оживают. Предприятие постоянно оказывает благотворительную помощь детским домам, школам, строит в Томской области социальные и спортивные объекты, поддерживает развитие спорта и творчества.

При этом, многие социальные проекты, реализуемые властью, были бы невозможны без помощи газовиков. Это и праздник в Парабели, по возрождению культурного наследия области, и газификация Колпашева.

Вклад предприятия в строительство социальных и спортивных объектов – это не просто финансовая поддержка, это работа на имидж Томска и области. К примеру, газовики строят легкоатлетический манеж, аналогов которому нет в

Сибири, а это мощный толчок в развитии легкой атлетики. Или шефство над Томским кадетским корпусом, где воспитываются будущие офицеры. А ещё поддержка федерации гимнастики и построенные детские спортивные площадки, ледовый дворец и команды юных спортсменов.

Все это указывает на эффективность программ КСО ООО «Газпром трансгаз Томск».

## **Заключение**

В условиях рыночной экономики качество персонала стало одним из главных факторов, определяющих выживание и экономическое положение российских организаций.

Оценка работников является одним из важнейших направлений управления персоналом, так как именно её результаты являются основой для принятия решений о продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке персонала не только как в получении высокоэффективного специалиста, а также как в демонстрации результатов своих вложений.

Компетентностный подход является ответом на сложившуюся экономическую ситуацию на рынке труда. Проблемы многих кадровых служб связаны с разницей методологических подходов, используемых различными направлениями, фрагментарностью и дублированием функций. Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала – процессы взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь нашла технологическое воплощение. Единая система в виде базы данных, созданная на основе ключевых показателей, которая может использоваться всеми службами человеческих ресурсов, даст возможность интегрировать все эти процессы в единое целое. Ключевые показатели эффективности – это ось, которой строится система управления персоналом организации. Современные ключевые показатели компетенции построены следующим образом, они задают систему координат, которая позволяет выявить наиболее профессионально компетентных работников, а также работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры, а именно ключевые показатели эффективности (KPI) – это система оценки для определения достижения операционных и стратегических целей предприятия. KPI помогает организации оценить свое текущее состояние и повысить эффективность реализации собственной стратегии развития.

Практическая часть исследования строилась на материалах структурного подразделения Томского ЛПУМГ – Парабельская промплощадка, и входит в структуру ООО «Газпром трансгаз Томск» г. Томск.

В своей деятельности предприятие ориентируется на высокие стандарты социальной и кадровой политики, а также предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного роста и раскрытия личностного потенциала. Компания уделяет большое внимание повышению профессионального уровня коллектива. С этой целью «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализует программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

По результатам проведенного исследования оценки персонала Парабельская ПП сделаны основные выводы:

- оценка персонала на Парабельская ПП в том или ином виде проводится на каждом этапе работы с персоналом;
- оценку проходят как производственные работники (рабочие основного производства), так и руководящие кадры (АУП);
- периодическая оценка на предприятии Парабельская ПП проводится раз в год;
- для производственного персонала (рабочие основного производства) проводится аттестация;
- аттестация работников проходит поочередно во всех структурных подразделениях. Но проводиться в бессистемном порядке, т.е. последовательность прохождения аттестации может меняться;
- для оценки руководящих кадров и специалистов на Парабельская ПП используется метод ранжирования работы.



Таким образом, был сделан вывод, что действующая система оценки работников на Парабельская ПП недостаточно эффективна, так как данная система воспринимается многими сотрудниками негативно, может применяться не для всех категорий сотрудников, а также требует больших трудовых и временных затрат. Работники не получают обратную связь, при этом существующая система оценки работников предприятия нацелена на оценку результатов в прошлом.

Для улучшения качественных показателей персонала Парабельская ПП, для достижения стратегической цели предприятия, а также роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности в практической части данной работы, были разработаны ключевые показатели эффективности персонала Парабельская ПП как инструмент эффективного управления не только подразделением, так и в целом предприятия Томское ЛПУМГ и ООО «Газпром Трансгаз Томск» г. Томск.

Таким образом, на основе изучения профессиональной деятельности работников Парабельская ПП, должностных обязанностей на основе справочника ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих), а также должностных инструкций работников предприятия, в рамках дипломной работы, нами были разработаны ключевые показатели персонала для оценки персонала Парабельская ПП с использованием КРІ, по следующим критериям оценки работников:

1. Компетентность работника (включающий три ключевых параметра эффективности);
2. Ответственность за качество работника (включающий шесть ключевых параметра эффективности);
3. Дисциплина труда работника (включающий четыре ключевых параметра эффективности);
4. Стремление к совершенствованию работника (включающий семь ключевых параметра эффективности);

5. Ориентация на потребителя работника (включающий пять ключевых параметра эффективности);

6. Инициативность работника (включающий три ключевых параметра эффективности).

Разработанные ключевые показатели для оценки персонала будут применительно как к линейным руководителям Парабельская ПП (мастера, начальники участков/цехов), так и для специалистов и рабочих предприятия.

Прогнозируется, что предложенный проект «Оценка персонала с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)» в общем достигнет поставленных стратегических целей Парабельская ПП, а также целям Томского ЛПУМГ в целом. На предприятии повысится результативность и эффективность труда. С точки зрения самих работников, оценка персонала с использованием KPI будет способствовать установлению эффективной обратной связи с руководителями, а также станет эффективным инструментом управления работниками в условиях перехода к повременной системе оплаты труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 391 с.
2. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. – М.: Альпина, 2014. – 248 с.
3. Архипова Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ / Н.И. Архипова, И.М. Поморцева, Н.А. Татарина // Экономический журнал. - 2013. - №3. – С. 102-109.
4. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е.И. Барышникова. – М.: Манн, 2013. – 364 с.
5. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
6. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента / Т.В. Баскина. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 288 с.
7. Варламова Е.П. Как выбрать свою систему оценки персонала [Электронный ресурс] / Е.П. Варламова // Кадровое агентство «Каус».-2016. – <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/139/> (дата обращения: 05.02.2016).
8. Гаврилова О. Популярныe методики оценки кандидатов / О. Гаврилова // Журнал «Кадровик», 2010. - №6. – С. 125-129.
9. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д.И. Глик. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 143 с.
10. Грунистая О. С. Оценка персонала: основные методы / О.С. Грунистая // Фэн-наука. - 2014. - №2(29) – С. 5-7.
11. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика / С.В. Гуцыкова. - М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН. 2011. - 144 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.

13. Делахов Д.А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса / Д.А. Делахов // Наука, техника и образование. - 2015. - №5 (11). – С. 1-4.
14. Денисова А.Д. КРІ: за и против / А.Д. Денисов // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 5. - С. 26-31.
15. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.А. Дресвянников, О.В. Лосева. - Саратов: Вузовское образование, 2014. - 170 с.
16. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2012. – 320 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2010. – 1104 с.
19. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.
20. Захарова Т.И. Оценка персонала: учебное пособие / Т.И. Захарова, Д.Е. Стюрина. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 168 с.
21. Зиновьева А.А. Зарубежный опыт применения КРІ персонала торговой организации / А.А. Зиновьева, А.А. Исламов // Университет управления «ТИСБИ». – №1 (14). – С. 1-5.
22. Иванова С.В. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат: учебное пособие / С.В. Иванова. – М.: Альпина, 2014. – 130 с.
23. Иванова С.В. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С.В. Иванова. – М.: Альпина, 2014. – 174 с.
24. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С.В. Иванова. – М.: Альпина, 2014. – 160 с.
25. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие

сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 149 с.

26. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд. стер. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.

28. Кириллова О.Г. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей KPI / О.Г. Кириллова, А.А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2013. - № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3488> (дата обращения: 03.01.2016).

29. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

30. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 160 с.

31. Масниченко А.В. Управление организацией на основе KPI / А.В. Масниченко // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России. - 2012. - № 31 - С. 121-123.

32. Масниченко А.В. Подход к формированию эффективной системы KPI / А.В. Масниченко // Альманах современной науки и образования. - 2013. - №2 (69). – С. 107-110.

33. Маринина О. Оценка персонала: разрабатываем критерии / О. Маринина // Журнал «Кадровое дело», 2011. - №7.

34. Магура М.И. Оценка работы персонала. Практическое руководство для руководителей / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2009. – 224 с.

35. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011. – 672 с.

36. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2014. – 378 с.
37. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.
38. Мотовилин О.Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика: учебник / О.Г. Мотовилин, И.А. Мотовилина. – М.: Высшая школа психологии, 2009. – 392 с.
39. Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании / А.В. Модорский // Фундаментальные исследования. - 2014. - №6-2. – С. 314-319.
40. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-пресс, 2011- 752 с.
41. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
42. Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала [Электронный ресурс] // Дикол Групп. – URL: <http://www.dikol-group.ru/statii30.htm> (дата обращения 17.04.2016).
43. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2014. – 255 с.
44. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала: учебное пособие / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. – Ростов-н/Дону: Феникс, 2012. – 160 с.
45. Попонова Н.Е. Построение системы оценки персонала: учебное пособие / Н.Е. Попонова. – М.: Финпресс, 2009. – 160 с.
46. Плеханов А.Г. Управление персоналом: учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. – 184 с.

47. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие / В.П. Пугачёв В.П. - М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011. - 236 с.
48. Райманов Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Райманов. – М.: ЛКИ, 2014. – 424 с.
49. Старцева Н.В. Разработка ключевых показателей эффективности на основе принципа соприкосновения интересов между подразделениями компании / Н.В. Старцева, Е.Н. Кошкина // Вестник МИЭП. - 2013. - №2 (11). – С. 68-77.
50. Технологии оценки: обзор современных методик // Журнал «Кадровое дело», 2010. - №1.
51. Хьюзлид М.А. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Р.У. Битти. – М.: Вильямс, 2010. – 432 с.
52. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. - М.: Дашков и К, 2014. - 280 с.
53. Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: Автореф. дисс. ...канд. экон. наук: спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / М.Н. Шаровская. - Омск, 2011. - 22 с.
54. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала: учебное пособие / Т.В. Шевченко Т.В. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 108 с.
55. Ярышина В.Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов / В.Н. Ярышина // Теория и практика общественного развития. - 2012. - № 8. - С. 346-349.

## **Приложение А**

### **Образец экзаменационных билетов для аттестации рабочих по профессии**

#### **«Машинист компрессорных установок»**

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ БИЛЕТЫ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ РАБОЧИХ ПО ПРОФЕССИИ "МАШИНИСТ КОМПРЕССОРНЫХ УСТАНОВОК"**

##### **Билет № 1**

1. Компрессоры, классификация.
2. Понятие о байпасных линиях.
3. Топливное хозяйство компрессоров работающих с приводами.
4. Виды слесарных работ и их назначение.
5. Общие требования безопасности при размещении компрессорных установок в помещениях.

##### **Билет № 2**

1. Классификация поршневых компрессорных установок.
2. Изоляция трубопроводов, ее назначение, типы изоляции.
3. Водяное хозяйство компрессоров. Градирки и бассейны для охлаждения воды, их устройства и принцип действия. Фильтры для очистки воды.
4. Рабочий инструмент машиниста компрессорных установок, назначение и уход за ним.
5. Основные требования безопасности при установке компрессоров.

##### **Билет № 3**

1. Принцип действия поршневых компрессорных установок.
2. Понятие о коррозии трубопроводов, меры борьбы с коррозией.
3. Паровое хозяйство компрессоров. Принципиальная схема пароснабжения компрессоров с турбинным приводом.
4. Контрольно-измерительный инструмент машиниста компрессорных установок, назначение и уход за ним.
5. Основные требования безопасной эксплуатации контрольно-измерительных приборов и аппаратуры.

##### **Билет № 4**

1. Принципиальная схема компрессора.
2. Трубопроводная аппаратура, ее назначение и маркировка.
3. Подъемно-транспортные устройства компрессорных установок.
4. Понятие о технологическом процессе.
5. Основные требования безопасности при охлаждении компрессорных установок.



### **Билет № 5**

1. Теоретический процесс сжатия одноступенчатого компрессора.
2. Правила и места установки арматуры.
3. Основные правила эксплуатации работающего компрессора.
4. Технология слесарной обработки деталей.
5. Основные требования безопасности при смазке компрессоров.

### **Билет № 6**

1. Многоступенчатое сжатие.
2. Устройство и принцип действия кранов, вентилях, задвижек, обратных и предохранительных клапанов.
3. Основные возможные неисправности при пуске и работе компрессора, их причина и способы устранения.
4. Основные операции технологического процесса слесарной обработки деталей.
5. Основные требования безопасности при заборе и очистке воздуха компрессором.

### **Билет № 7**

1. Производительность компрессора. Коэффициент полезного действия компрессора
2. Понятие об арматуре, имеющей электро-, гидро- и пневмопривод.
3. Понятие о диагностике и ремонтпригодности компрессорной установки.
4. Понятие о размерах отклонениях и допусках деталей
5. Основные требования безопасности к влагоотделителям и воздухоотборникам.

### **Билет № 8**

1. Способы регулирования производительности поршневых компрессоров.
2. Испытание смонтированных трубопроводов на прочность и плотность.
3. Порядок назначения технического обслуживания и ремонтов компрессорной установки.
4. Виды измерительных и проверочных инструментов, устройство и правила пользования.
5. Основные требования инструкции по безопасному обслуживанию компрессорных установок.

### **Билет № 9**

1. Автоматическое регулирование производительности компрессора.
2. Типы приводов компрессорных установок. Выбор приводов.
3. Плановопредупредительные ремонты, их характеристики и сроки проведения.
4. Подготовка компрессора к производству работ.
5. Перечислите случаи, требующие немедленной остановки компрессора.

### **Билет № 10**

1. Системы смазки поршневых компрессоров.
2. Электрический привод компрессоров. Типы электродвигателей.
3. Способы обнаружения неисправностей и дефектов в машинах и аппаратах.
4. Последовательность, способы разборки компрессоров.
5. Причины возникновения пожара на компрессорной установке.

### **Билет № 11**

1. Применение масла для смазки компрессоров, их основные характеристики.
2. Двигатели внутреннего сгорания, применяемые для приводов компрессоров.
3. Последовательность, способы разборки компрессоров.
4. Гибка, назначение. Холодная и горячая гибка. Расчет заготовки для гибки.
5. Профессиональные заболевания и их основные причины. Профилактика профзаболеваний.

### **Билет № 12**

1. Масляные насосы, их устройство.
2. Привод компрессоров от паровой и газовой турбин.
3. Способы промывки и очистки деталей. Клеймение деталей.
4. Рубка, назначение и применение ручной рубки. Угол заточки рабочей части зубила дна стали, чугуна и цветных металлов.
5. Медицинское и санитарное обслуживание рабочих на предприятии.

## Приложение Б

### Аттестационная карта

---

#### АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТА

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_ Таб. номер \_\_\_\_\_ Цех \_\_\_\_\_
3. Наименование учебного заведения и год его окончанияТ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Специальность по диплому \_\_\_\_\_
5. Стаж работы в компании \_\_\_\_\_
6. Стаж работы в должности \_\_\_\_\_
7. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_
8. Дата назначения на должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_
9. Трудовая деятельность в компании \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Когда и где учился на курсах повышения квалификации \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Профессиональная подготовка \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Какие награды и поощрения имеет \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Оценка деятельности работника по итогам аттестации  
(выписка из протокола заседания аттестационной комиссии  
№ \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_)
14. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Председатель комиссии:

Личная подпись

Расшифровка подписи

Заместитель  
председателя комиссии:

Личная подпись

Расшифровка подписи

Члены комиссии:

Личная подпись  
(каждого)

Расшифровка подписи  
(каждого)

Ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
Личная подпись аттестуемого работника

Дата:

## Приложение В

### Самооценка результатов труда

#### САМООЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА (заполняется работником)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Таб. № \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

**1. Основные достижения** (кратко опишите Ваши основные профессиональные достижения на занимаемой должности за прошедший год)

---

---

---

---

**2. Что не удалось выполнить и по какой причине**

---

---

---

---

**3. Необходимая поддержка и профессиональное развитие** (какой вид помощи, советов и поддержки Вы хотели бы получить для повышения результативности Вашего труда в будущем; укажите профессиональные области деятельности, в которых Вам хотелось бы повысить квалификацию)

---

---

---

---

**4. Области ответственности и карьерный рост** (укажите виды работы, ответственность за которые Вы готовы принять на себя в будущем)

---

---

---

---

**5. Основные цели Вашей работы на ближайший год**

---

---

---

---

Дата заполнения \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## Приложение Г

### Оценочная форма для руководителей

#### ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАРАКТЕРИСТИКА) (заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Таб. номер \_\_\_\_\_ Цех \_\_\_\_\_
3. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

За период работы с \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / по \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения производственных показателей
1	<b>Для руководителей:</b> Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2	Организация труда, в т. ч. поддержание трудовой дисциплины, расстановка подчиненных с учетом их опыта, квалификации, возраста, потенциальных возможностей		
3	Работа с персоналом, подбор, адаптация, их обучение, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, разрешение конфликтов, поддержание в коллективе здорового морального климата		
4	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
5	Самообразование и развитие, в т. ч. самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.)

--

- **7 баллов** — выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;
- **6 баллов** — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;
- **5 баллов** — выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме;
- **4 балла** — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- **3 балла** — выполняется, но качество нельзя назвать хорошим;
- **2 балла** — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;
- **1 балл** — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Заполнил:

Должность \_\_\_\_\_ Личная подпись \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого \_\_\_\_ Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



## Приложение Д

### Оценочная форма для специалиста

#### ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАРАКТЕРИСТИКА) (заполняется непосредственным руководителем)

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
2. Таб. номер \_\_\_\_\_ Цех \_\_\_\_\_
3. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

За период работы с \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ по \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ показал следующие результаты:

№ п/п	Показатель производственной деятельности	Оценка	Фактические результаты выполнения про- изводственных показателей
1	<b>Для специалистов:</b> Организация производственных процессов, выполнение производственных и плановых показателей		
2	Организация труда, в т. ч. поддержание трудовой дисциплины		
3	Обеспечение нормальных условий труда, обеспечение выполнения правил и требований охраны труда, ТБ, пожарной безопасности, промсанитарии и гигиены		
4	Самообразование и развитие, в т. ч. самоподготовка, повышение своей квалификации, второе образование: как профессиональное, так и управленческое, личностное развитие		

Дополнительные сведения об аттестуемом (деловые, личностные качества и др.)

--

- **7 баллов** — выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;
- **6 баллов** — выполняется на высоком профессиональном уровне, соответствующем должностным обязанностям;
- **5 баллов** — выполняется вполне квалифицированно и в необходимом объеме;
- **4 балла** — в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- **3 балла** — выполняется, но качество нельзя назвать хорошим;
- **2 балла** — выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка, исправление;
- **1 балл** — выполняется на неудовлетворительном уровне.

Заполнил:

Должность \_\_\_\_\_ Личная подпись \_\_\_\_\_ Расшифровка подписи \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Ознакомлен:

Личная подпись аттестуемого \_\_\_\_ Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Приложение Е**  
**Протокол заседания аттестационной комиссии**

**ПРОТОКОЛ**  
**заседания аттестационной комиссии**

Регистрационный номер \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Присутствовали:

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Заместитель председателя аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

**Повестка дня:**

Аттестация \_\_\_\_\_

(Ф.И.О., таб. №, должность, подразделение)

**Предложения аттестационной комиссии**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Примечание**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Председатель комиссии:

Личная подпись

Расшифровка подписи

Заместитель  
председателя комиссии:

Личная подпись

Расшифровка подписи

Члены комиссии:

Личная подпись  
(каждого)

Расшифровка подписи  
(каждого)

Дата: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## Приложение Ж

### Акт приема передачи аттестационных документов

#### АКТ

#### приема-передачи аттестационных документов

Регистрационный номер \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Мною, \_\_\_\_\_ (должность) отдела по работе с персоналом (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_, переданы; мною, \_\_\_\_\_ (должность)

отдела кадров (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_, приняты на хранение документы по аттестации: аттестационные карты, оценка результатов труда руководителей, специалистов и служащих, справки (объективки) руководителей,

\_\_\_\_\_, по результатам аттестации согласно приказу Директора от \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

1. Ф.И.О.	_____	Таб. № _____	Количество листов _____
2. Ф.И.О.	_____	Таб. № _____	Количество листов _____
3. Ф.И.О.	_____	Таб. № _____	Количество листов _____
4. Ф.И.О.	_____	Таб. № _____	Количество листов _____

в количестве \_\_\_\_\_ листов

Акт приема-передачи аттестационных документов составлен в двух экземплярах на \_\_\_\_\_ листах.

Первый экземпляр хранится в HR-департаменте.

Второй экземпляр хранится в отделе кадров.

ПЕРЕДАЛ

ПРИНЯЛ

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Приложение И

### Оценочный лист персонала Парabelьская ПП с использованием КРІ

#### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Сотрудник: \_\_\_\_\_ Профессия, цех: \_\_\_\_\_  
 Руководитель: \_\_\_\_\_ Дата собеседования: \_\_\_\_\_  
 Период с: \_\_\_\_\_ по: \_\_\_\_\_

Критерий оценки	Действия работника	Самооценка					Оценка руководителя				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Компетентность</b> Знание технологических процессов, инструкций, сборочных приспособлений, контрольно-измерительного и рабочего инструмента и правил пользования ими; умение работать с технической документацией	• может четко описать особенности технологического процесса и свою роль в нем										
	• читает, правильно интерпретирует схемы, чертежи и диаграммы										
	• на практике демонстрирует умение пользоваться приспособлениями, четко разъясняет правила пользования ими										
<b>Ответственность за качество</b> Удовлетворение потребностей потребителя (внутреннего и внешнего), знание и применение методов обеспечения качества продуктов и процессов	• может пояснить, как его работа ориентирована на потребителя (внутреннего и внешнего)										
	• соблюдает требования нормативно-технической документации										
	• демонстрирует заботу о качестве продукции своего участка/подразделения										
	• владеет практическими приемами контроля качества										
	• устанавливает процедуры, позволяющие убедиться в высоком качестве работы										
	• проверяет точность своей работы и работы других										
<b>Дисциплина труда</b> Соблюдение требований нормативно-технической документации, правил внутреннего трудового	• действует так, чтобы задание было исполнено качественно и в срок										
	• выполняет поручения и задания руководителя										





## Приложение К

### Оценочный лист персонала Парабельская ПП с использованием личностных компетенций

#### ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

Сотрудник: \_\_\_\_\_ Профессия, цех: \_\_\_\_\_  
 Руководитель: \_\_\_\_\_ Дата собеседования: \_\_\_\_\_  
 Период с: \_\_\_\_\_ по: \_\_\_\_\_

Критерий оценки	Действия работника	Самооценка					Оценка руководителя				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Адаптивность	Попав в новую ситуацию или культурную среду, быстро адаптирует поведение к новым требованиям и остается эффективным.										
Стрессоустойчивость	Решая трудные задачи или подвергаясь давлению обстоятельств, остается эффективным, сохраняет спокойствие, не раздражается и не впадает в панику.										
Внимание к деталям	Точно, аккуратно и без «сокращений» работает с детальной фактической информацией. Методичен и стремится не упустить ни одной детали.										
Организованность	Эффективно распоряжается временем и другими ресурсами. Аккуратно работает с документами. Качественно обрабатывает документацию. Использует современные способы хранения и воспроизведения информации.										
Знание организации	Прекрасно осведомлен о ситуации в организации. Способен выявлять проблемы, опасности и новые возможности. Понимает, какой эффект произведут и какие последствия вызовут его решения в других подразделениях организации.										
Ориентация на обучение	Активно выявляет недостаточность собственной профессиональной подготовки, критически оценивает личные возможности. Постоянно пополняет, эффективно внедряет новые знания в работу.										

Способность к критическому анализу	Проверяет выявленные факты и поступившие предположения. Быстро определяет недостатки в предложениях сотрудников и сбои в выполнении планов. Устанавливает причины, по которым происходят сбои в работе.												
------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Общая оценка руководителя:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_

**Сотрудник:** *с оценкой руководителя согласен/не согласен* \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_

### НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЙСТВИЯМ РАБОТНИКА

На период с: \_\_\_\_\_ по: \_\_\_\_\_

**Цели сотрудника на следующий период:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Критерии оценки	Действия работника

**Сотрудник:** \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_

**Вышестоящий руководитель:** \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_

## Приложение Л

### Анкета для сотрудника, прошедшего оценочное собеседование

#### АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКА, ПРОШЕДШЕГО ОЦЕНОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Ф.И.О. : \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_  
 Цех: \_\_\_\_\_ Дата собеседования: \_\_\_\_\_

Прочитайте внимательно каждый вопрос. Выберите подходящий ответ и поставьте знак «+» в соответствующей колонке. На вопросы № 19, 20 ответьте, пожалуйста, в развернутом виде.

№ п/п	Вопросы	Да	Нет	Частично / не уверен
1	Были ли Вы предупреждены о том, что с Вами будут проводить оценочное обсуждение?			
2	Достаточно ли у Вас было времени, чтобы подготовиться к обсуждению?			
3	Были ли созданы условия, чтобы Вас не отвлекали во время беседы?			
4	Обсуждали ли с Вами какую-то часть работы, которую Вы делаете особенно хорошо?			
5	Обсуждались ли слабые стороны Вашей деятельности?			
6	Спрашивали ли Вас о причинах отклонений от требований в Вашей деятельности (если они были)?			
7	Обсуждались ли в беседе Ваши потребности в обучении и развитии?			
8	Согласовывали ли Вы с руководителем направления Вашей деятельности на следующий период?			
9	Задавали ли Вам вопросы по поводу Ваших целей и пожеланий на будущее?			
10	Обсуждались ли вещи, которые находятся вне сферы Вашего контроля (на которые Вы не можете повлиять)?			
11	Почувствовали ли Вы во время обсуждения, что хотите улучшить выполнение работы?			
12	Стали ли Вам понятны после обсуждения все требования, предъявляемые Вам руководителем?			
13	Определили ли Вы, что конкретно смогли бы улучшить в своей работе?			
14	Обсуждались ли во время беседы Ваши идеи и чувства?			
15	Получили ли Вы полезную информацию о том, как Ваш руководитель оценивает результаты Вашей работы?			
16	Была ли у Вас возможность высказать руководителю пожелания по улучшению своей деятельности?			

17	Способствовало ли проведенное собеседование улучшению Вашей работы?			
18	Сколько минут длилось оценочное обсуждение?			
19	Что обсуждалось откровенно и открыто?			
20	Что особенно понравилось Вам в этом оценочном обсуждении?			

**СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО**